



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

**MODELO DE LA PLANEACIÓN DE GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO Y LAS  
COMPETENCIAS LABORALES DE LA MUNICIPALIDAD DE SUMPANGO SACATEPÉQUEZ  
PARA LA ADECUADA EJECUCIÓN DE LOS PROYECTOS DE LA CORPORACIÓN**

**Eddy Valentin Cajbón Choc**  
Asesorado por el Ing. Hugo Humberto Rivera Pérez

Guatemala, octubre de 2020

UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEMALA



FACULTAD DE INGENIERÍA

**MODELO DE LA PLANEACIÓN DE GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO Y LAS  
COMPETENCIAS LABORALES DE LA MUNICIPALIDAD DE SUMPANGO SACATEPÉQUEZ  
PARA LA ADECUADA EJECUCIÓN DE LOS PROYECTOS DE LA CORPORACIÓN**

TRABAJO DE GRADUACIÓN

PRESENTADO A LA JUNTA DIRECTIVA DE LA  
FACULTAD DE INGENIERÍA  
POR

**EDDY VALENTIN CAJBÓN CHOC**

ASESORADO POR EL ING. HUGO HUMBERTO RIVERA PÉREZ

AL CONFERÍRSELE EL TÍTULO DE

**INGENIERO INDUSTRIAL**

GUATEMALA, OCTUBRE DE 2020

UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEMALA  
FACULTAD DE INGENIERÍA



**NÓMINA DE JUNTA DIRECTIVA**

DECANA	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. Christian Moisés de la Cruz Leal
VOCAL V	Br. Kevin Armando Cruz Lorente
SECRETARIO	Ing. Hugo Humberto Rivera Pérez

**TRIBUNAL QUE PRACTICÓ EL EXAMEN GENERAL PRIVADO**

DECANA	Inga. Aurelia Anabela Cordova Estrada
EXAMINADOR	Ing. Alex Suntecún Castellanos
EXAMINADOR	Ing. Edgar Darío Álvarez Cotí
EXAMINADORA	Inga. Nora Leonor García Tobar
SECRETARIO	Ing. Hugo Humberto Rivera Pérez

## **HONORABLE TRIBUNAL EXAMINADOR**

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

### **MODELO DE LA PLANEACIÓN DE GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO Y LAS COMPETENCIAS LABORALES DE LA MUNICIPALIDAD DE SUMPANGO SACATEPÉQUEZ PARA LA ADECUADA EJECUCIÓN DE LOS PROYECTOS DE LA CORPORACIÓN**

Tema que me fuera asignado por la Dirección de la Escuela de Ingeniería Mecánica Industrial, con fecha 20 de agosto de 2018.

**Eddy Valentin Cajbón Choc**

Guatemala, 14 de octubre de 2019


Ingeniero  
César Ernesto Urquizú Rodas  
Director  
Escuela de Ingeniería Mecánica Industrial  
Universidad de San Carlos de Guatemala

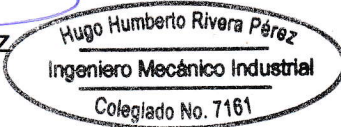
Estimado Ingeniero Urquizú:

Por este medio atentamente le informo que, como asesor del estudiante universitario de la Carrera de Ingeniería Industrial, Eddy Valentin Cajbón Choc, con número de carné 201313813, he procedido a revisar el trabajo de graduación titulado "**MODELO DE LA PLANEACIÓN DE GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO Y LAS COMPETENCIAS LABORALES DE LA MUNICIPALIDAD DE SUMPANGO SACATEPÉQUEZ PARA LA ADECUADA EJECUCIÓN DE LOS PROYECTOS DE LA CORPORACIÓN**".

Considero que el trabajo presentado por el estudiante ha sido desarrollado cumpliendo con los reglamentos y siguiendo las recomendaciones de la asesoría, por lo que **LO DOY POR APROBADO**, solicitándole darle seguimiento al trámite respectivo.

Sin otro particular, me suscribo de usted, respetuosamente,

  
Ing. Hugo Humberto Rivera Pérez  
Colegiado 7161  
Asesor



UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS  
DE GUATEMALA

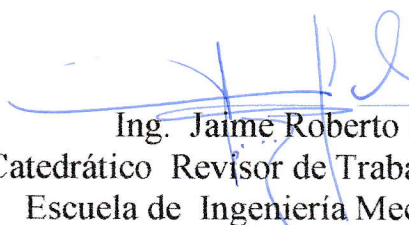


FACULTAD DE INGENIERÍA

REF.REV.EMI.017.020

Como Catedrático Revisor del Trabajo de Graduación titulado **MODELO DE LA PLANEACIÓN DE GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO Y LAS COMPETENCIAS LABORALES DE LA MUNICIPALIDAD DE SUMPANGO SACATÉPEQUEZ PARA LA ADECUADA EJECUCION DE LOS PROYECTOS DE LA CORPORACIÓN**, presentado por el estudiante universitario **Eddy Valentin Cajbón Choc**, apruebo el presente trabajo y recomiendo la autorización del mismo.

“ID Y ENSEÑAD A TODOS”

  
Jaime Roberto Ruiz Díaz  
*Ingeniero Industrial*  
Colegiado 5182  
Ing. Jaime Roberto Ruiz Díaz  
Catedrático Revisor de Trabajos de Graduación  
Escuela de Ingeniería Mecánica Industrial

Guatemala, febrero de 2020.

/mgp



ESCUELA DE  
INGENIERÍA MECÁNICA INDUSTRIAL  
FACULTAD DE INGENIERÍA  
UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEMALA

REF.DIR.EMI.076.020

El Director de la Escuela de Ingeniería Mecánica Industrial de la Facultad de Ingeniería de la Universidad de San Carlos de Guatemala, luego de conocer el dictamen del Asesor, el Visto Bueno del Revisor y la aprobación del Área de Lingüística del trabajo de graduación titulado **MODELO DE LA PLANEACIÓN DE GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO Y LAS COMPETENCIAS LABORALES DE LA MUNICIPALIDAD DE SUMPANGO SACATEPÉQUEZ PARA LA ADECUADA EJECUCIÓN DE LOS PROYECTOS DE LA CORPORACIÓN**, presentado por el estudiante universitario **Eddy Valentin Cajbón Choc**, aprueba el presente trabajo y solicita la autorización del mismo.

“ID Y ENSEÑAD A TODOS”

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



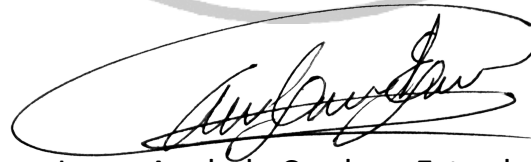
Guatemala, octubre de 2020.

/mgp

DTG. 305.2020.

La Decana 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: **MODELO DE LA PLANEACIÓN DE GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO Y LAS COMPETENCIAS LABORALES DE LA MUNICIPALIDAD DE SUMPANGO SACATEPÉQUEZ PARA LA ADECUADA EJECUCIÓN DE LOS PROYECTOS DE LA CORPORACIÓN**, presentado por el estudiante universitario: **Eddy Valentin Cajbón Choc**, 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 2020

AACE/asga



## **ACTO QUE DEDICO A:**

- Dios** Por ser la razón de mi existencia y por llenarme de alegría y fuerza todos los días.
- Mis padres** Pedro Cajbón Gil y Delia Choc Felipe, porque siempre están conmigo y porque son la mayor bendición que Dios pudo darme.
- Mis hermanos** Alex, Josué y Bryan Cajbón, Por enseñarme que después del esfuerzo viene la satisfacción, y por acompañarme siempre que los necesito.
- Mis amigos** Porque siempre están compartiendo sus conocimientos y experiencias conmigo, porque fueron vitales para llegar a la meta. Por su amistad y cariño.

## **AGRADECIMIENTOS A:**

<b>Universidad de San Carlos de Guatemala</b>	Por acogerme y prepararme profesionalmente y por permitirme ser parte de tan gloriosa casa de estudios.
<b>Facultad de Ingeniería</b>	Por brindarme los conocimientos y experiencias para llegar a ser un profesional.
<b>Ing. Hugo Humberto Rivera Pérez</b>	Por su apoyo y dirección en el desarrollo de este trabajo de graduación. Por su amistad y cariño.
<b>Municipalidad de Sumpango</b>	Por abrirme sus puertas y brindarme apoyo en el desarrollo de este trabajo de graduación.
<b>Mi tío</b>	Carlos Choc y su familia, porque estuvieron pendiente en las distintas etapas de mi carrera profesional y porque siempre me acompañan con su amistad y apoyo.

## ÍNDICE GENERAL

ÍNDICE DE ILUSTRACIONES.....	XIII
LISTA DE SÍMBOLOS .....	XIX
GLOSARIO .....	XXI
RESUMEN.....	XXV
OBJETIVOS.....	XXVII
INTRODUCCIÓN .....	XXIX
1. ANTECEDENTES GENERALES .....	1
1.1. Municipio de Sumpango Sacatepéquez.....	1
1.1.1. Historia .....	1
1.1.2. Ubicación geográfica .....	2
1.1.3. Demografía.....	3
1.1.4. Clima de la región.....	4
1.1.5. Costumbres y tradiciones .....	4
1.1.6. Religión y ética .....	5
1.1.7. Idiomas y dialectos .....	5
1.2. Municipalidad de Sumpango Sacatepéquez.....	6
1.2.1. Ubicación.....	6
1.2.2. Historia .....	6
1.2.3. Misión .....	7
1.2.4. Visión.....	7
1.2.5. Valores éticos .....	8
1.2.6. Servicios que presta .....	8
1.2.6.1. Abastecimiento de agua potable.....	9
1.2.6.2. Alcantarillado .....	10

	1.2.6.3.	Alumbrado público.....	10
	1.2.6.4.	Mercados.....	11
	1.2.6.5.	Caminos rurales y vías públicas urbanas .....	11
	1.2.6.6.	Parques, jardines y lugares de recreación.....	11
1.3.		Planeación de gestión del talento humano .....	12
	1.3.1.	Definición.....	12
	1.3.2.	Características .....	13
	1.3.3.	Clasificación .....	14
	1.3.4.	Objetivos de la gestión .....	17
	1.3.5.	Proceso de la gestión del talento humano .....	17
	1.3.5.1.	Reclutamiento y selección del personal.....	17
	1.3.5.2.	Inducción del puesto de trabajo.....	20
	1.3.5.3.	Remuneración y programas de incentivos .....	21
	1.3.5.4.	Capacitación y desarrollo organizacional .....	24
	1.3.5.5.	Higiene y seguridad en el trabajo .....	25
	1.3.5.6.	Relaciones laborales .....	29
	1.3.5.7.	Sistemas de información gerencial.....	30
	1.3.6.	Modelo de gestión del talento humano de Idalberto Chiavenato .....	35
	1.3.6.1.	Definición.....	35
	1.3.6.2.	Características .....	35
	1.3.6.3.	Proceso .....	37
1.4.		Competencias laborales .....	38
	1.4.1.	Definición.....	39

1.4.2.	Características.....	39
1.4.3.	Clasificación.....	41
1.4.4.	Enfoque de competencias .....	42
1.4.5.	Beneficios .....	42
1.4.6.	Capacitación y desarrollo por competencias .....	43
1.5.	Proyectos.....	45
1.5.1.	Definición .....	45
1.5.2.	Clasificación.....	45
1.5.3.	Características.....	46
1.5.4.	Ciclo de vida de un proyecto.....	46
1.5.4.1.	Pre – inversión.....	48
1.5.4.2.	Inversión .....	49
1.5.4.3.	Operación .....	50
1.5.4.4.	Evaluación .....	50
2.	SITUACIÓN ACTUAL.....	51
2.1.	Estructura organizacional .....	51
2.1.1.	Alcaldía municipal.....	53
2.1.2.	Asesoría jurídica .....	54
2.1.3.	Asesoría de seguridad.....	54
2.1.4.	Unidad de Auditoría Interna.....	55
2.1.5.	Secretaría municipal .....	56
2.1.5.1.	Unidad de acceso a la información pública .....	56
2.1.5.2.	Recepción.....	57
2.1.6.	Dirección municipal de la mujer .....	58
2.1.6.1.	Oficina municipal de la niñez y la adolescencia.....	59
2.1.6.2.	Oficina municipal de la juventud .....	60

2.1.6.3.	Oficina municipal del adulto mayor.....	61
2.1.6.4.	Biblioteca municipal.....	62
2.1.6.4.1.	Laboratorio de computación.....	63
2.1.6.5.	Centro nutricional municipal .....	64
2.1.6.6.	Trabajo social .....	64
2.1.7.	Dirección municipal de planificación.....	65
2.1.7.1.	Departamento de obras y mantenimiento.....	66
2.1.7.2.	Oficina municipal de catastro y ordenamiento territorial.....	67
2.1.8.	Dirección municipal de servicios públicos .....	68
2.1.8.1.	Oficina municipal forestal y de ambiente.....	69
2.1.8.2.	Unidad de gestión ambiental municipal .....	70
2.1.8.3.	Rastro municipal.....	71
2.1.8.4.	Cementerio municipal.....	72
2.1.8.5.	Relleno sanitario.....	73
2.1.8.6.	Departamento de limpieza de calles, parques y áreas verdes .....	74
2.1.8.7.	Mercado municipal .....	75
2.1.8.8.	Departamento de sistema de bombeo de agua potable.....	77
2.1.8.9.	Unidad electricidad municipal.....	78
2.1.9.	Juzgado de asuntos municipales y de tránsito .....	78
2.1.9.1.	Policía municipal .....	79
2.1.9.1.1.	Centro de monitoreo .....	80

2.1.10.	Dirección de administración interna y recursos humanos.....	81
2.1.10.1.	Relaciones públicas.....	82
2.1.10.2.	Servicios generales .....	83
2.1.11.	Dirección municipal de tránsito.....	83
2.1.12.	Dirección de administración financiera integrada municipal.....	84
2.1.12.1.	Unidad de presupuesto.....	86
2.1.12.2.	Unidad de contabilidad .....	86
2.1.12.3.	Unidad de fondo rotativo.....	86
2.1.12.4.	Unidad de bancos.....	87
2.1.12.5.	Unidad de almacén e inventario .....	87
2.1.12.6.	Unidad de bodega de materiales de construcción.....	88
2.1.12.7.	Unidad de archivo financiero .....	88
2.1.12.8.	Unidad de nóminas y planillas .....	89
2.1.12.9.	Unidad de cobros.....	90
2.1.12.10.	Unidad de compras.....	90
	2.1.12.10.1. Unidad del sistema Guatecompras .....	91
2.1.12.11.	Unidad de informática .....	91
2.1.12.12.	Unidad cajas receptoras .....	92
2.1.12.13.	Oficina del Impuesto Único Sobre Inmuebles .....	92
2.2.	Análisis del historial de la evaluación del desempeño .....	93
2.2.1.	Número de colaboradores .....	102
2.2.2.	Análisis tipo de evaluación utilizada .....	103
2.2.3.	Índices de rotación del personal .....	103
2.3.	Indicadores de proyectos y servicios .....	104

2.3.1.	Índice proyectos finalizados .....	104
2.3.2.	Categorización de servicios.....	105
2.3.2.1.	Servicios con aplazamientos .....	105
2.3.2.2.	Servicios concluidos o finiquitos .....	106
2.3.3.	Categorización de proyectos .....	106
2.3.3.1.	Proyectos con aplazamientos.....	107
2.3.3.2.	Proyectos concluidos o finiquitos .....	108
3.	PROPUESTA PARA APLICAR EL MODELO DE PLANEACIÓN DE GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO Y LAS COMPETENCIAS LABORALES.....	109
3.1.	Gestión del talento humano.....	109
3.1.1.	Recursos y talento humano.....	109
3.1.1.1.	Cultura y ética de la gestión de recursos humanos.....	110
3.2.	Capital humano y competencias.....	110
3.2.1.	Capital humano .....	111
3.2.2.	Gestión por competencias.....	112
3.2.3.	Desarrollo del capital humano en la organización .	112
3.3.	Gestión del talento humano por competencias.....	113
3.3.1.	Competencias laborales .....	113
3.3.2.	Enfoque técnico.....	114
3.3.3.	Beneficios de la gestión .....	115
3.3.4.	Análisis de puestos y las competencias laborales.	116
3.3.5.	Selección del personal .....	117
3.3.6.	Evaluación y categorización de puestos .....	118
3.3.7.	Capacitación y desarrollo por competencias .....	119
3.4.	Modelo de gestión del talento humano .....	120
3.4.1.	Desarrollo .....	120



3.4.2.	Proceso .....	122
3.5.	Reclutamiento y selección del personal.....	123
3.5.1.	Proceso de reclutamiento del personal.....	123
3.5.1.1.	Reclutamiento interno.....	124
3.5.1.2.	Reclutamiento externo.....	125
3.5.2.	Proceso de selección del personal .....	126
3.5.2.1.	Bases de la selección del personal....	127
3.5.2.2.	Recopilación de información sobre el puesto.....	129
3.5.2.3.	Mapas de competencias laborales ....	132
3.5.2.4.	Clasificación de técnicas de selección.....	136
3.5.2.5.	Entrevista de selección.....	136
3.5.2.6.	Pruebas de conocimientos o de capacidades.....	138
3.5.2.7.	Pruebas psicológicas.....	139
3.5.2.8.	Pruebas de personalidad.....	140
3.6.	Inducción del puesto de trabajo .....	140
3.6.1.	Orientación e inducción del personal.....	140
3.6.2.	Cultura organizacional .....	143
3.6.2.1.	Descripción y análisis de puestos.....	144
3.6.3.	Evaluación del desempeño.....	145
3.6.3.1.	Métodos de evaluación del desempeño.....	146
3.6.3.2.	Escalas gráficas.....	147
3.6.3.3.	Evaluación participativa por objetivos EPPO.....	147
3.6.4.	Remuneración y programas de incentivo .....	148
3.6.4.1.	Remuneración del personal.....	148

	3.6.4.1.1.	Remuneración por competencias.....	149
	3.6.4.2.	Remuneraciones financieras y no financieras.....	150
	3.6.4.3.	Programas de incentivos.....	150
	3.6.4.4.	Prestaciones y servicios.....	151
	3.6.4.5.	Prestaciones sociales.....	152
	3.6.4.5.1.	En razón de su obligatoriedad legal.....	152
	3.6.4.5.2.	En razón de su naturaleza.....	153
	3.6.4.5.3.	En razón de sus objetivos.....	153
3.7.		Desarrollo del personal.....	154
	3.7.1.	Capacitaciones.....	154
	3.7.1.1.	Proceso de capacitación.....	155
	3.7.1.1.1.	Diagnóstico de las necesidades de capacitación.....	156
	3.7.2.	Relación laboral de los empleados.....	157
	3.7.3.	Administración de conflictos.....	158
3.8.		Programa de seguridad industrial.....	161
	3.8.1.	Objetivo.....	161
	3.8.2.	Alcance.....	161
	3.8.3.	Evaluación del riesgo.....	161
	3.8.3.1.	Clasificación de actividades.....	162
	3.8.3.2.	Análisis de riesgos.....	163
	3.8.3.3.	Señalización.....	165
	3.8.3.4.	Brigadas de emergencia.....	165

	3.8.3.5.	Rutas de evacuación .....	166
3.9.		Seguimiento y control del programa .....	166
	3.9.1.	Simulacro contra incendios.....	167
	3.9.2.	Simulacro sísmico.....	168
4.		IMPLEMENTACIÓN DE LA PROPUESTA.....	171
	4.1.	Modelo de planeación de gestión del talento humano y competencias laborales .....	171
	4.1.1.	Detalle del organigrama general.....	171
	4.2.	Guía de implementación del modelo.....	172
	4.2.1.	Perfil de puestos de trabajo .....	172
	4.2.2.	Inducción del puesto de trabajo .....	173
	4.2.3.	Remuneración y programas de incentivos.....	173
	4.2.4.	Capacitación y desarrollo organizacional .....	174
	4.2.5.	Sistema de información gerencial.....	174
	4.3.	Perfiles y competencias según los puestos de trabajo .....	174
	4.3.1.	Alcalde municipal.....	175
	4.3.2.	Asesor jurídico .....	176
	4.3.3.	Auditor interno .....	178
	4.3.4.	Secretaria municipal .....	180
	4.3.5.	Planificador municipal.....	182
	4.3.6.	Director de recursos humanos.....	184
	4.3.7.	Director financiero.....	186
	4.3.8.	Encargado del sistema Guatecompras .....	188
	4.3.9.	Jefe de informática .....	190
	4.3.10.	Juez de asuntos municipales.....	192
	4.3.11.	Director municipal de planificación .....	194
	4.3.12.	Supervisor de proyectos .....	196
	4.3.13.	Encargado de servicios .....	198

4.3.14.	Trabajadora social.....	200
4.4.	Proceso de reclutamiento del personal .....	202
4.4.1.	Reclutamiento externo .....	202
4.4.2.	Guía de entrevista .....	203
4.4.3.	Plantillas de evaluación .....	205
4.4.3.1.	De personalidad .....	206
4.4.3.2.	De conocimientos y capacidades .....	208
4.4.3.3.	Psicológica .....	210
4.5.	Adaptación del personal .....	211
4.5.1.	Modelo general para inducción del personal .....	211
4.5.2.	Modelo general para implementación de un buen clima organizacional.....	213
4.5.3.	Actividades del nuevo empleado municipal.....	214
4.6.	Evaluación del desempeño.....	214
4.6.1.	Guía para evaluación del desempeño .....	214
4.6.2.	Descripción y análisis .....	216
4.7.	Remuneración del personal.....	217
4.7.1.	Identificación de debilidades y fortalezas en los colaboradores.....	217
4.7.2.	Remuneración según el puesto laboral .....	217
4.8.	Capacitaciones técnicas .....	218
4.8.1.	De inducción y orientación .....	218
4.8.2.	Dirigido a supervisores y encargados .....	219
4.8.3.	De nuevos conocimientos .....	219
4.9.	Sistema de información gerencial.....	220
4.9.1.	Actividades motivacionales para el personal.....	220
4.9.2.	Reuniones de los colaboradores .....	221

5.	SEGUIMIENTO O MEJORA.....	223
5.1.	Resultados esperados .....	223
5.1.1.	Interpretación de resultados .....	223
5.1.2.	Alcance a corto plazo .....	224
5.2.	Ventajas técnicas.....	224
5.2.1.	Disminución del índice de rotación del personal... ..	225
5.2.2.	Optimización de tiempo en el desarrollo de servicios y proyectos que brinda la municipalidad .....	225
5.2.3.	Mejor clima organizacional .....	225
5.2.4.	Mejor desarrollo de tareas por parte de los empleados municipales .....	226
5.3.	Evaluación del desempeño .....	226
5.3.1.	Plantilla basada en competencias laborales .....	226
5.3.2.	Psicología del empleado municipal.....	227
5.3.3.	Perfil del colaborador.....	228
5.3.4.	Herramientas técnicas del recurso humano .....	229
5.4.	Plantillas de evaluación de resultados de las fases del modelo implementado.....	229
5.4.1.	Perfil de puestos .....	230
5.4.2.	Inducción del puesto de trabajo .....	231
5.4.3.	Remuneración y programas de incentivos.....	232
5.4.4.	Capacitación y desarrollo organizacional .....	233
5.4.5.	Sistema de información gerencial.....	234
5.5.	Listas de cotejo para acciones preventivas .....	235
5.5.1.	Monitoreo del clima organizacional.....	236
5.5.2.	Detección de fatiga laboral .....	236
5.5.3.	Necesidades de los empleados municipales .....	237
5.6.	Listas de cotejo para acciones correctivas .....	238

5.6.1.	Existencia de amenazas en el clima organizacional .....	238
5.6.2.	Fatiga laboral de los empleados municipales.....	239
5.6.3.	Necesidades de los empleados municipales.....	239
5.7.	Auditorías .....	240
5.7.1.	Auditorías internas .....	240
5.7.2.	Auditorías externas .....	241
CONCLUSIONES.....		243
RECOMENDACIONES .....		247
BIBLIOGRAFÍA.....		249

## ÍNDICE DE ILUSTRACIONES

### FIGURAS

1.	Ubicación del municipio de Sumpango .....	3
2.	Proceso de selección .....	18
3.	Composición del salario .....	22
4.	Proceso obtención de información .....	32
5.	Receptor de información .....	32
6.	Revisores de información.....	33
7.	Digitadores y procesadores.....	33
8.	Desarrolladores.....	33
9.	Clasificadores.....	34
10.	Recursos humanos .....	34
11.	Proceso gestión del talento humano de Idalberto Chiavenato .....	38
12.	Ciclo del proyecto.....	47
13.	Organigrama de la municipalidad de Sumpango .....	51
14.	Organigrama de la alcaldía municipal .....	53
15.	Organigrama de asesoría Jurídica, de seguridad y auditoría.....	54
16.	Organigrama unidad de Auditoría Interna .....	55
17.	Organigrama secretaría municipal .....	56
18.	Organigrama de unidad de acceso a la información pública.....	57
19.	Organigrama del área de recepción .....	58
20.	Organigrama de la dirección municipal de la mujer .....	59
21.	Organigrama de la oficina municipal de la niñez y la adolescencia .....	60
22.	Organigrama de la oficina municipal de la juventud.....	61
23.	Organigrama de la oficina municipal del adulto mayor.....	62

24.	Organigrama biblioteca municipal.....	63
25.	Organigrama del laboratorio de computación .....	63
26.	Organigrama centro nutricional municipal.....	64
27.	Organigrama trabajo social.....	65
28.	Organigrama dirección municipal de planificación .....	66
29.	Organigrama departamento de obras y mantenimiento.....	67
30.	Organigrama oficina municipal de catastro y ordenamiento territorial ..	68
31.	Organigrama dirección municipal de servicios públicos.....	69
32.	Organigrama oficina municipal forestal y de ambiente .....	70
33.	Organigrama unidad de gestión ambiental municipal .....	71
34.	Organigrama rastro municipal.....	72
35.	Organigrama cementerio municipal .....	73
36.	Organigrama relleno sanitario municipal.....	74
37.	Organigrama departamento de limpieza de calles, parques y áreas verdes.....	75
38.	Organigrama mercado municipal.....	76
39.	Organigrama departamento de sistema de bombeo de agua potable .....	77
40.	Organigrama juzgado de asuntos municipales y de tránsito.....	79
41.	Organigrama policía municipal .....	80
42.	Organigrama dirección de recursos humanos .....	81
43.	Organigrama relaciones públicas.....	82
44.	Organigrama dirección de la policía municipal de tránsito.....	84
45.	Organigrama dirección de administración financiera integrada municipal.....	85
46.	Índices de rotación del personal municipalidad de Sumpango .....	104
47.	Índice proyectos finalizados.....	105
48.	Proceso de selección del personal del modelo de gestión del talento humano basado en competencias .....	118



49.	Proceso del modelo de gestión del talento humano y las competencias laborales para la municipalidad de Sumpango.....	122
50.	Proceso de reclutamiento de personal .....	124
51.	Nomenclatura mapas de competencias laborales.....	132
52.	Etapas de la entrevista.....	137
53.	Proceso de orientación e inducción .....	141
54.	Proceso de evaluación del desempeño del modelo de gestión del talento humano y las competencias laborales.....	146
55.	Proceso de capacitación .....	155
56.	Proceso de administración de conflictos .....	158
57.	Análisis de riesgos .....	163
58.	Procedimiento del simulacro contra incendios .....	168
59.	Procedimiento del simulacro sísmico .....	169

## TABLAS

I.	Diferencias entre capacitación para el trabajo y capacitación en el trabajo .....	25
II.	Implicaciones de un sistema de información gerencial .....	31
III.	Clasificación de las competencias laborales .....	41
IV.	Etapas de la pre – inversión.....	49
V.	Evaluación del desempeño DAFIM .....	93
VI.	Evaluación del desempeño JAM .....	94
VII.	Evaluación del desempeño secretaría .....	95
VIII.	Evaluación del desempeño recursos humanos.....	96
IX.	Evaluación del desempeño DPM .....	97
X.	Evaluación del desempeño DMSP .....	98
XI.	Evaluación del desempeño DMMYASSI .....	99
XII.	Evaluación del desempeño PMT .....	100

XIII.	Evaluación del desempeño PM.....	101
XIV.	Parámetros de evaluación del desempeño.....	102
XV.	Listado de proyectos que presentan aplazamiento.....	107
XVI.	Proyectos concluidos o finiquitos.....	108
XVII.	Nivel de resultado de las competencias laborales.....	114
XVIII.	Información del puesto de trabajo.....	128
XIX.	Entrevistas.....	129
XX.	Niveles de desarrollo, mapas de competencias.....	133
XXI.	Necesidades de la competencia, mapas de competencias.....	133
XXII.	Mapa de competencia: iniciativa.....	134
XXIII.	Mapa de competencia: creatividad e innovación.....	134
XXIV.	Mapa de competencia: flexibilidad al cambio.....	134
XXV.	Mapa de competencia: actitud positiva.....	135
XXVI.	Mapa de competencia: solución de problemas.....	135
XXVII.	Mapa de competencia: responsabilidad.....	135
XXVIII.	Mapa de competencia: trabajo en equipo.....	136
XXIX.	Remuneraciones financieras y no financieras.....	150
XXX.	Nivel de gravedad de los conflictos.....	159
XXXI.	Clasificación de actividades.....	162
XXXII.	Escala de probabilidad de riesgo.....	163
XXXIII.	Escala de impacto del riesgo.....	164
XXXIV.	Criterio de aceptación del riesgo.....	164
XXXV.	Perfil alcalde municipal.....	175
XXXVI.	Perfil asesor jurídico.....	176
XXXVII.	Perfil auditor interno.....	178
XXXVIII.	Perfil secretaria municipal.....	180
XXXIX.	Perfil planificador municipal.....	182
XL.	Perfil director de recursos humanos.....	184
XLI.	Perfil director financiero.....	186

XLII.	Perfil encargado del sistema Guatecompras.....	188
XLIII.	Perfil jefe de informática.....	190
XLIV.	Perfil Juez de asuntos municipales.....	192
XLV.	Perfil director municipal de planificación.....	194
XLVI.	Perfil supervisor de proyectos.....	196
XLVII.	Perfil encargado de servicios públicos.....	198
XLVIII.	Perfil trabajadora social.....	200
XLIX.	Proceso de reclutamiento externo.....	202
L.	Guía de entrevista.....	204
LI.	Plantilla evaluación de personalidad.....	206
LII.	Tipo de personalidad evaluación de personalidad.....	208
LIII.	Plantilla evaluación de conocimientos y capa.....	208
LIV.	Plantilla evaluación psicológica.....	210
LV.	Modelo general para inducción del personal.....	212
LVI.	Modelo general clima organizacional.....	213
LVII.	Guía para evaluación del desempeño.....	215
LVIII.	Escala de calificación evaluación del desempeño.....	216
LIX.	Evaluación perfil de puestos laborales.....	231
LX.	Evaluación de la inducción del puesto de trabajo.....	232
LXI.	Evaluación del programa de remuneración e incentivos.....	233
LXII.	Evaluación de capacitación y desarrollo organizacional.....	234
LXIII.	Evaluación del sistema de información gerencial.....	235
LXIV.	Monitoreo del clima organizacional.....	236
LXV.	Detección de la fatiga laboral.....	237
LXVI.	Detección de necesidades de los empleados municipales.....	237
LXVII.	Acciones correctivas clima organizacional.....	238
LXVIII.	Acciones correctivas fatiga laboral.....	239
LXIX.	Acciones correctivas necesidades laborales.....	240



## LISTA DE SÍMBOLOS

<b>Símbolo</b>	<b>Significado</b>
°C	Grado centígrado
=	Igual
Km	Kilómetro
Km <sup>2</sup>	Kilómetro cuadrado
>=	Mayor o igual que
>	Mayor que
<=	Menor o igual que
<	Menor que
m	Metro
Mm	Milímetro
%	Porcentaje
Q	Quetzales



## GLOSARIO

<b>Competencia laboral</b>	Es la capacidad de tener las habilidades, conocimientos y experiencias para poder actuar satisfactoriamente y satisfacer una necesidad, tarea o actividad.
<b>DAFIM</b>	Dirección de Administración Financiera Integrada Municipal.
<b>DMMYASSI</b>	Dirección Municipal de la Mujer y Asistencia Social Integral.
<b>DMSP</b>	Dirección Municipal de Servicios Públicos.
<b>DPM</b>	Dirección Municipal de Planificación.
<b>Eficacia</b>	Es el nivel en el que se logra alcanzar metas y objetivos; hace referencia a la habilidad, capacidad y experiencia para lograr una meta, su enfoque se dirige al resultado más que al proceso.
<b>Eficiencia</b>	Es la capacidad de utilizar los recursos en la mejor manera posible, difiere de la eficacia en que la eficiencia tiene su enfoque dirigido al proceso más que en el resultado.

<b>Evaluación</b>	Es la determinación del valor como resultado de la medición de una acción, su utilización facilita encontrar los aspectos en los que un proyecto o tarea tiene problemas para desarrollarse según lo planeado.
<b>Gestión</b>	Acción que permite desempeñar una función, generalmente desarrolla actividades para alcanzar un objetivo bien definido.
<b>INE</b>	Instituto Nacional de Estadística.
<b>INFOM</b>	Instituto de Fomento Municipal.
<b>JAM</b>	Juzgado de Asuntos Municipales.
<b>Municipalidad</b>	Es la organización encargada de administrar los recursos de un municipio o comunidad. Está presidida por un alcalde municipal y un consejo, los cuales son elegidos de forma democrática, por votación popular. Tiene la responsabilidad de dirigir, planificar y desarrollar servicios y proyectos de carácter educativo, salud pública, ornato, entre otros.
<b>Municipio</b>	División territorial caracterizada por ser de menor extensión que un departamento, esta a su vez se divide en aldeas, caseríos o cantones. Es administrada por una municipalidad.
<b>PM</b>	Policía Municipal.



<b>PMT</b>	Policía Municipal de Tránsito.
<b>Proyecto</b>	Planificación que consiste en una serie de pasos que se relacionan entre sí y que son dirigidas por una persona o un grupo de ellas con el objetivo de satisfacer una necesidad, el resultado de un proyecto es un proyecto o servicio, para ello hace uso de recursos humanos, económicos, de tiempo, entre otros.
<b>R.R.H.H.</b>	Recursos Humanos.
<b>Servicio</b>	Actividades que tienen como objetivo satisfacer las necesidades de un individuo llamado cliente.
<b>Talento humano</b>	Capacidad del ser humano de comprender una situación o problema y darle solución de manera inteligente.



## RESUMEN

La municipalidad de Sumpango, al igual que la mayoría de las municipalidades en Guatemala, presenta dificultad en cuanto al desarrollo y ejecución de proyectos y la prestación de servicios. El desarrollo del Modelo de Planeación de Gestión del Talento Humano y las competencias laborales, fue trascendente en la mejora de los procesos municipales en cuanto a proyectos y servicios se refiere.

Información histórica, datos actuales y planes a futuro, fueron claves para el desarrollo del modelo mencionado. El modelo se enfocó en el recurso humano, para ello se realizó un análisis de los puestos laborales y se establecieron nuevos perfiles. Luego, se establecieron métodos de evaluación y selección del personal, así como técnicas de capacitación, por último, se diseñaron nuevos modelos de evaluación del desempeño; todo basado en las competencias laborales.

Luego de la implementación del Modelo de Planeación de Gestión del Talento Humano basado en las competencias laborales para la municipalidad de Sumpango, cada trabajador municipal es elegido con base en los criterios establecidos en este documento. Al mismo tiempo cada trabajador municipal presta sus servicios de manera óptima y es capaz de formar equipos de trabajo y utilizar sus recursos de tal forma que los resultados son verificables y cuantificables en proyectos y servicios eficientes y eficaces.



## **OBJETIVOS**

### **General**

Modelar la planeación de gestión del talento humano y las competencias laborales con base en los proyectos de la municipalidad de Sumpango Sacatepéquez.

### **Específicos**

1. Incrementar la eficiencia y eficacia de los servicios que brinda la municipalidad mediante la gestión del talento humano, para mejorar la satisfacción de la población en cuanto a proyectos y servicios ejecutados.
2. Definir los puestos laborales que forman parte de la municipalidad a través de un modelo de gestión del talento humano, para identificar las funciones y especificaciones de cada puesto.
3. Describir el perfil de cada puesto laboral en las distintas unidades en las que se divide la municipalidad, por medio de un análisis de puestos para que los colaboradores cumplan sus funciones.
4. Disminuir el tiempo de ejecución de tareas de los empleados municipales a través de la evaluación de desempeño y la implementación de nuevas plantillas y formatos.

5. Reducir las diferencias entre las competencias requeridas por la municipalidad y las competencias del colaborador, a través de un modelo de gestión del talento humano basado en competencias laborales.
6. Mejorar la cultura organizacional por medio de la implementación de programas laborales que incrementen la satisfacción de los empleados municipales.
7. Fortalecer las competencias, conocimientos y habilidades de los empleados municipales a través de la implementación de capacitaciones que les permita ejecutar su trabajo de manera efectiva.

## INTRODUCCIÓN

En los últimos años, en distintas municipalidades de Guatemala han existido diversos factores que han evitado el desarrollo eficiente de los proyectos y la prestación de servicios a los diferentes municipios del país. Con el objetivo de mejorar la calidad de los servicios y la eficiencia de los proyectos que ejecuta la municipalidad de Sumpango, se procedió a desarrollar un Modelo de Planeación de Gestión del Talento Humano basado en las competencias laborales, esto para enfocarse en el eje principal de toda organización, el recurso humano.

Los cambios y avances en el municipio de Sumpango se han visto truncados debido a los retrasos provocados por los procesos burocráticos que tienen que seguir todas las entidades gubernamentales y por la dificultad de los colaboradores de satisfacer las exigencias del puesto de trabajo que ocupan. Por tal motivo, la importancia de contar con personal capacitado y con las competencias que requiere el puesto laboral en el que se desempeña cada trabajador municipal es crucial para mejorar el nivel de respuesta en cuanto a las necesidades que tiene el municipio.

El primer capítulo presenta los antecedentes generales, en él se encuentran datos culturales, geográficos y demográficos del municipio de Sumpango y de su municipalidad, también se encuentran definidos los temas que forman parte del modelo de planeación de gestión del talento humano.

El capítulo dos muestra la situación en la que se encuentra la municipalidad de Sumpango antes de implementar el modelo desarrollado en este informe. Se muestra cómo está dividida la municipalidad y sus diferentes ejes de trabajo.

El capítulo tres presenta la propuesta para aplicar el modelo de la planeación de gestión del talento humano y las competencias laborales, en esa parte, se enmarca el camino a seguir durante el proceso de implementación; se detalla información acerca de la gestión del talento humano, reclutamiento y selección del personal, proceso de inducción al puesto de trabajo, la remuneración y los programas de incentivo, el desarrollo del personal y el programa de seguridad industrial.

En el capítulo cuatro se desarrolla la implementación de la propuesta realizada en el capítulo tres. El proceso de implementación inicia con la guía de implementación del modelo, luego, la creación de los perfiles y competencias según los puestos de trabajo, después, el proceso de reclutamiento, adaptación, evaluación del desempeño, remuneración y capacitación del personal, por último, el sistema de información gerencial que contiene las actividades y reuniones que debe realizar el equipo de trabajadores municipales.

En el último capítulo, que es el cinco, se desarrolla el seguimiento o mejora, este se ejecuta al terminar la implementación del nuevo modelo de planeación de la gestión del talento humano y las competencias laborales. En este capítulo se describen los resultados esperados, las ventajas, las evaluaciones y auditorías que se realizan para calificar los resultados obtenidos.



# 1. ANTECEDENTES GENERALES

Se describen datos de la municipalidad, relacionados al municipio de Sumpango, información de la gestión del talento humano, su división y definiciones generales.

## 1.1. Municipio de Sumpango Sacatepéquez

“Sumpango es un municipio del departamento de Sacatepéquez en Guatemala. Sumpango cuenta con un área de 55 kilómetros cuadrados, y más de 45 mil personas habitan en sus 9 aldeas”.<sup>1</sup> La cabecera municipal lleva el mismo nombre y la feria titular se celebra el 28 de agosto en honor a san Agustín de Hipona, el patrono de la localidad.

### 1.1.1. Historia

Su historia se remonta a muchos años antes de la conquista de Guatemala, siendo los misioneros hispanos quienes le dieron el nombre de San Agustín Sumpango a la cabecera municipal, cuya fiesta titular la celebran el 28 de agosto, con actos religiosos, culturales, sociales y deportivos, no faltando los bailes folklóricos. Cabe mencionar que el nombre de Sumpango se deriva de la palabra de origen náhuatl *Tzumpango* que significa lugar de las calaveras.

El grupo étnico predominante es el Cakchiquel, el traje típico de la mujer es el distintivo de la etnia y comprende un güipil blanco que se usa en todas ocasiones o sea de diario. Es una prenda de dos piezas blancas con puntos de bordados que cierran las costuras centrales con los colores de la naturaleza. Este güipil blanco significa la pureza de identidad, así como representa el color de nuestros huesos, punto débil donde nos entran con más frecuencia las enfermedades. Este güipil se usa sobre el blanco llamado también güipil ceremonial. Su color es rojo con rayas cafés de 1/4 de pulgada a intervalos de una pulgada, con costura central y debajo del brazo en randas de bloques a colores. La fiesta titular se conmemora el 28 de

---

<sup>1</sup> Guatemala. *Municipio de Sumpango.*  
<https://www.deguate.com/municipios/pages/sacatepequez/sumpango.php>.

agosto en honor a San Agustín, con actos religiosos, culturales, sociales y deportivos. El templo se encuentra en la plaza central, en la celebración se presentan bailes folklóricos como el de Moros, Torito y Convite, lo que admiran los turistas nacionales y extranjeros. Sumpango posee 5 lugares que son Centros Ceremoniales Mayas: Cerro El Rejón, Cerro el Chichulín, Cerro La Joya, El Dragón, San Roberto, Centro Ceremonial Los Pinos, El Cerrito y Los Planes. La comida típica es el Pepián acompañado de verduras como el ejote y güisquil, es combinado con arroz y acompañado por tortillas negras.<sup>2</sup>

### **1.1.2. Ubicación geográfica**

El municipio de Sumpango se encuentra en el departamento de Sacatepéquez y colinda en la parte norte con el municipio de Santo Domingo Xenacoj Sacatepéquez, al sur con Pastores y Jocotenango, también municipios de Sacatepéquez, al este con Santiago Sacatepéquez y al oeste con El Tejar, departamento de Chimaltenango.

Sumpango se encuentra a 43 km de la ciudad de Guatemala. La carretera Interamericana es el principal conector entre este municipio y los municipios con los que colinda.

---

<sup>2</sup> Municipalidad de Sumpango. *Historia*. <http://munisumpango.gob.gt/>.

Figura 1. **Ubicación del municipio de Sumpango**



Fuente: Google maps. *Ubicación*. Consulta: octubre de 2018.

### 1.1.3. **Demografía**

Según el XI Censo de Población y VI Censo de Habitación de Guatemala levantado por el INE al año 2002, Sumpango reportó una población de 27 999 habitantes. Con datos de la DMP la población en el municipio para el año 2008 es de 38 770 habitantes excediendo en 2 832 a las proyecciones para el año 2010 (INE, 2002). La dinámica de la tasa poblacional en Sumpango se marca con el cambio en el número de habitantes entre nacimientos y muertes, así como migraciones desde y hacia el territorio. El municipio se encuentra en una tasa de crecimiento poblacional de 2,44 para el 2009 y una tasa de natalidad de 18,18, considerando al municipio como crecimiento medio. (INE, 2002) La densidad poblacional del municipio es de 969 hab/km<sup>2</sup> lo que hace al territorio alta mente poblado pues se ubica por encima de la densidad departamental y nacional que es de 533 hab/km<sup>2</sup> y 103 hab/km<sup>2</sup> respectivamente. Para el 2020, se estima que la densidad poblacional aumentará a 1,105 hab/km<sup>2</sup> (INE, 2002). El 91,3 % de la población es de la etnia Kaqchikel y el 8,7 es ladino. Del total de la población el 71,24 % vive en áreas urbanas y el 28,75 % en área rural perteneciente a las aldeas y caserío

(INE, 2002). Para el año 2018 la municipalidad de Sumpango atiende a más de 45 mil habitantes.<sup>3</sup>

#### **1.1.4. Clima de la región**

“El clima de Sumpango se clasifica como cálido y templado. En comparación con el invierno, los veranos tienen mucha más lluvia. La temperatura media anual es 16,9 °C y precipitaciones promedios de 1 318 mm”.<sup>4</sup>

#### **1.1.5. Costumbres y tradiciones**

El municipio de Sumpango es rico en costumbres y tradiciones. En cuaresma y Semana Santa, existen procesiones, calles adornadas y las tradicionales alfombras. En orden cronológico, la siguiente actividad del municipio es la feria patronal, esta se lleva a cabo el 28 de agosto, para dicha festividad hay bailes folklóricos de “moritos”, estos son una representación de la época colonial que consiste en la realización de un baile, en el baile, un grupo de participantes porta disfraces que representan a los españoles, otro grupo porta disfraces que representa a los colonizados; otro baile tradicional en época de feria es el baile de gigantes, estos son disfraces de 3 metros de altura, estos también son acompañados del sonido tradicional de la marimba, es común ver el baile de gigantes y el baile de torito en un mismo espacio.

Otra actividad tradicional es el festival de barriletes gigantes, este se desarrolla cada primer día del mes de noviembre, consiste en la elaboración de papalotes o cometas, que en Guatemala son llamados barriletes, estos son

---

<sup>3</sup> Municipalidad de Sumpango. *Demografía*. <http://munisumpango.gob.gt/>.

<sup>4</sup> Clima de la región. *Clima de Sumpango*. <https://es.climate-data.org/america-del-norte/guatemala/sacatepequez/sumpango-54074/>.

preparados con algunos meses de anticipación, los que elaboran los barriletes gigantes (de 2 m a 15 m de altura) son grupos conformados por niños, jóvenes y adultos de diferentes edades.

#### **1.1.6. Religión y ética**

El municipio de Sumpango es diverso en religión, sus habitantes practican religiones como el catolicismo, este “inicia después de 1524 cuando llegan a Guatemala los frailes, sacerdotes españoles a evangelizar a los pueblos que vivieron en esa época, en la actualidad los habitantes de Sumpango en su gran mayoría profesan la fe cristiana católica y protestante, pero la más antigua y arraigada en el corazón y pensamiento de las personas es la católica”.<sup>5</sup> A través del tiempo otras religiones han ido apareciendo, religiones como la de los mormones y pentecostales, además la religión politeísta de los mayas ha permanecido desde la época colonial, aunque los que la practican representan un porcentaje muy pequeño del total de la población.

#### **1.1.7. Idiomas y dialectos**

El idioma oficial es el español, aunque la mayor parte de la población es de origen indígena y su idioma materno es el maya kaqchikel, este dialecto ha ido desapareciendo a través del tiempo debido a la discriminación que históricamente ha existido Sumpango. Actualmente el Kaqchikel solo se habla en las aldeas, en la cabecera municipal solamente lo hablan las personas de la tercera edad.

---

<sup>5</sup> TAVICO SOLLOY, Estela. *Historia de Sumpango Sacatepéquez*. p. 46.

## **1.2. Municipalidad de Sumpango Sacatepéquez**

La municipalidad de Sumpango está a cargo de la planificación, el control y la evaluación del desarrollo y crecimiento del municipio. También se encarga de prestar atención a los aspectos sociales buscando contribuir en la mejora de la calidad de vida de los vecinos a través de la administración y operación de los servicios públicos tales como agua potable y alcantarillado, programas de salud y educación y programas dirigidos a la niñez y juventud. Todos los programas que administra la municipalidad, así como los servicios públicos que brinda son planificados y diseñados para el desarrollo de la población.

### **1.2.1. Ubicación**

La municipalidad de Sumpango está ubicada en 0 avenida 1-15 zona 2 en el municipio de Sumpango. Al este del edificio municipal se encuentra el auditorium municipal, al lado oeste, el parque central, al norte, la biblioteca y el gimnasio municipal.

### **1.2.2. Historia**

Antes de los años 60 en la época del gobierno de Jorge Ubico, no había alcaldes sino los jefes ediles eran llamados “intendentes” no eran electos por el pueblo, sino más bien eran nombrados por el presidente de turno. En el año de 1960 inició a funcionar las alcaldías El gobierno municipal de Sumpango es autónomo, está presidido por un alcalde municipal como primera autoridad del municipio, electo democráticamente en un proceso de elecciones populares, y su respectivo Concejo Municipal. Esto es respaldado por el nuevo Código Municipal Decreto Número 12-2002 que en su tercer considerando dice: Que el proceso de

modernización y descentralización del estado guatemalteco desarrolla una nueva visión de administración que interpretar el contenido de los Acuerdos de Paz Firme y Duradera en cuanto a su compromiso a emitir una legislación municipal adecuada la realidad de la nación guatemalteca, la cual se caracteriza como una unidad nacional, multiétnica, pluricultural y multilingüe. “El 4 de febrero de 1976 fue el terremoto que sacudió toda Guatemala. A raíz del terremoto en 1977 se construyó el nuevo edificio municipal, con fondos del Gobierno central, los estudios fueron hechos por el INFON, el modelo de la infraestructura es la misma de varias municipalidades del departamento de Sacatepéquez. En 1982 se amplió las instalaciones, se construyó la tesorería y el salón para la alcaldía municipal”<sup>6</sup>, y así se mantiene hasta la fecha 2018.

### **1.2.3. Misión**

La Municipalidad de Sumpango es el órgano de Gobierno Local, sus acciones se guían por el Plan Integral de Desarrollo Concertado para las futuras generaciones. Sus roles principales son: representar al vecindario consolidando la participación democrática, prestar servicios de calidad, promover el desarrollo, social y ambiental mediante un manejo responsable y transparente de los recursos públicos, así como la optimización de los recursos físicos y naturales de la población; articula los esfuerzos de las instituciones del sector público, privado y de la cooperación internacional bajo un modelo de cogestión.<sup>7</sup>

### **1.2.4. Visión**

“Ser un gobierno capaz de mejorar las condiciones y calidad de vida de la comunidad Sumpanguera, gestionando proyectos que satisfagan las necesidades de todos los sectores tanto urbanas como rurales.”<sup>8</sup>

---

<sup>6</sup> TAVICO SOLLOY, Estela. *Historia de Sumpango Sacatepéquez*. pp. 78 – 79.

<sup>7</sup> Municipalidad de Sumpango. *Misión Visión*. <http://munisumpango.gob.gt/>.

<sup>8</sup> *Ibíd.*

### **1.2.5. Valores éticos**

- Honestidad: cualidad humana del personal municipal que plantea comportarse y expresarse con coherencia, sinceridad, verdad y justicia.
- Capacidad: talento y formación basada en la capacitación constante y experiencia de brindar un servicio con excelencia, iniciativa y un conjunto de recursos y aptitudes para desempeñar sus labores.
- Liderazgo: tener el sentimiento de querer ir adelante. Se intenta destacar en algo. En la municipalidad, un grupo de líderes que apoyan a diferentes grupos.
- Calidad: la calidad de nuestros servicios es decisiva. La calidad óptima se obtendrá si está apoyado desde arriba.
- Servicio: se reconoce la obligatoriedad de conceder un servicio y una atención máxima al usuario y a la población.
- Creatividad e innovación: entendemos por creatividad la capacidad de tener ideas nuevas y por innovación la capacidad de ponerlas en práctica y obtener provecho. La Innovación es necesaria en todas las áreas de la municipalidad debido a los cambios constantes que tiene y sufre la sociedad.
- Comunicación: la organización moderna necesita líneas abiertas a la comunicación, sin limitaciones, ni cuellos de botella. Las dependencias deben colaborar entre sí y retroalimentarse.
- Confianza: romper el hielo significa eliminar la barrera de la desconfianza y asumir una actitud cooperativa, amistosa y con disposición de hacer las cosas. La población requiere tener confianza en su municipalidad.<sup>9</sup>

### **1.2.6. Servicios que presta**

A continuación, se describe los servicios que presta la municipalidad de Sumpango Sacatepéquez.

---

<sup>9</sup> Municipalidad de Sumpango. *Valores éticos*. <http://munisumpango.gob.gt/>.



### **1.2.6.1. Abastecimiento de agua potable**

El abastecimiento de agua potable en el casco urbano del municipio de Sumpango se da por medio de cinco nacimientos de agua ubicados en distintos puntos del municipio y que son conocidos por la población de la siguiente manera:

- Nacimiento Los Encuentros
- Pozo entrada principal (entronque)
- Pozo la Majada
- Pozo Morera
- Pozo Chirromán

El nacimiento y los pozos enlistados anteriormente dan abasto a todo el casco urbano del municipio de Sumpango. Las fuentes de agua potable tienen el caudal necesario para abastecer a toda la población. Actualmente la municipalidad tiene en promedio 4 500 servicios activos en el casco urbano, teniendo en consumo 15 000 litros equivalentes a 15 m<sup>3</sup> por cada servicio activo al mes. El canon es de Q. 40,00 por mes. El servicio que presta la municipalidad respecto al agua está normado por el Centro de Atención Permanente CAP y por la Norma CPGUANOR NTG 29 – 001.

Los nacimientos y pozos de abastecimiento están debidamente clorados para que el vital líquido sea apto para el consumo humano. Una vez al mes se realizan las pruebas fisicoquímicas y microbiológicas para llevar el control adecuado de los niveles permisibles de los distintos agentes que puede contener el agua potable.

### **1.2.6.2. Alcantarillado**

El municipio de Sumpango cuenta con el sistema de drenajes en el casco urbano, estas transportan los líquidos a sus respectivos pozos de visita, estos conectan a las tuberías principales y desembocan a la tubería general que vierte las aguas residuales al lugar conocido como los arcos.

Actualmente la municipalidad de Sumpango tiene dos proyectos de plantas de tratamiento de aguas residuales, uno está ubicado en la entrada principal al municipio, esto con el fin de evitar la contaminación del nacimiento llamado Los Encuentros, esta primera planta se encarga de tratar las aguas residuales de las zonas 4 y 5 del municipio. La segunda planta está ubicada del lado sur del municipio, esta planta trata las aguas residuales de las zonas 1, 2 y 3.

### **1.2.6.3. Alumbrado público**

La electricidad para el alumbrado público en el municipio de Sumpango es suministrada por la Empresa Eléctrica de Guatemala S.A., el municipio cuenta actualmente con 1 710 lámparas de alumbrado público. En el casco del municipio se cuenta con 73 lámparas públicas, las otras 1 637 lámparas se encuentran distribuidas en las aldeas y áreas aledañas a la población.

La reparación y mantenimiento del alumbrado público la municipalidad hace compras de materiales y los mismos son utilizados por personal del área de electricidad con que cuentan.

#### **1.2.6.4. Mercados**

Sumpango cuenta actualmente con un edificio que se utiliza para el comercio, se denomina central de comercio, el edificio cuenta con cuatro plantas, la construcción fue proyectada para dar servicio a 250 comerciantes distribuidos de la siguiente manera: en el sótano o primera planta se venden frutas y verduras, en la segunda planta o planta principal se comercian insumos varios como comida, ropa, entre otros. En la tercera planta se encuentran los comerciantes de carnicerías y comedores y en la cuarta planta se encuentran las tiendas de abarrotes y productos de uso diario. La central de comercio está a cargo del personal de la municipalidad, hay un administrador y siete personas encargadas de limpieza.

#### **1.2.6.5. Caminos rurales y vías públicas urbanas**

La dirección municipal de servicios públicos es la encargada de realizar la limpieza, reparación y mantenimiento correspondientes. Realizan inspecciones oculares en campo para posteriormente programar fechas de reparaciones; los caminos rurales son controlados para evitar acumulación de basura y creación de basureros clandestinos.

#### **1.2.6.6. Parques, jardines y lugares de recreación**

Sumpango cuenta con dos parques, un parque principal y un parque infantil. Ambos parques cuentan con programas de limpieza y mantenimiento gestionados por la municipalidad. El parque principal es utilizado a menudo para el desarrollo de actividades culturales y recreativas solicitadas por distintas entidades tanto públicas como privadas.

Otros lugares de recreación con los que cuenta la municipalidad de Sumpango son el campo municipal de fútbol y el gimnasio municipal, en el campo municipal se realizan torneos organizados por el comité de futbol municipal y distintas entidades, así como el tradicional festival del barrilete gigante. En el gimnasio municipal que se utiliza para diversas actividades deportivas y culturales.

### **1.3. Planeación de gestión del talento humano**

A continuación, se describe todo el proceso de la planeación del talento humano para la municipalidad de Sumpango Sacatepéquez.

#### **1.3.1. Definición**

La planeación de gestión del talento humano es una herramienta que permite que las organizaciones desarrollen los procesos necesarios en función de sus objetivos específicos la integración de personal para suplir sus necesidades, para ello definen planes y programas de gestión del talento humano con el objeto de implementar prácticas y políticas enfocadas en el personal para colaborar con las prioridades de la entidad. Está formado por la planeación de recursos humanos para alcanzar las metas requeridas y dar el cumplimiento al servicio, el diseño y la creación de perfiles de los puestos de trabajo y el material que define las funciones de la organización, la administración de la cartera de cargos, las actualizaciones del sistema de información del recurso humano a nivel corporativo, el desarrollo de estrategias para optimizar el talento humano, la definición de especificaciones en los planes de la organización, los proyectos de cada proceso del talento humano, el involucramiento de los colaboradores en la creación del presupuesto y el desarrollo en general del recurso denominado talento humano.

Idalberto Chiavenato define la Gestión del Talento Humano como “El conjunto de políticas y prácticas necesarias para dirigir los aspectos de los cargos gerenciales relacionados con las personas o recursos humanos, incluidos reclutamiento, selección, capacitación, recompensas, y evaluación de desempeño”.<sup>10</sup>

### **1.3.2. Características**

- Norma las etapas laborales de la organización
- Se lleva a cabo para cumplir con los objetivos establecidos por la organización.
- Analiza a todos los involucrados tomando en cuenta sus características como colaborador, pero también como ser humano en un ambiente familiar y social con características comunes, que tiene sentimientos, deseos y preocupaciones. De esta forma el colaborador no es un empleado más y asciende a tener un valor agregado con su individualidad y su identidad como persona.
- Se esfuerza por obtener los mejores resultados en la productividad que toma en cuenta la relación a los empleados y su bienestar dentro de la empresa.
- Implementa una relación entre todos los departamentos o divisiones de la organización e interviene en los inconvenientes, problemas y malentendidos de los colaboradores.
- Desarrolla capacitaciones y evaluaciones para conocer el desempeño de los empleados e implementa soluciones a corto plazo.
- Recluta y selecciona personal externo para satisfacer las necesidades de la empresa.

---

<sup>10</sup> CHIAVENATO, Idalberto. *Gestión del talento humano*. p. 9.

- Estudia la necesidad de creación de nuevas áreas de trabajo o en la reorganización de las actuales.
- Reorganiza al recurso humano analizando sus competencias, capacidades y experiencias para la movilización de un puesto laboral por otro dentro de la misma organización.
- Balancea salarios, horarios laborales, vacaciones, entre otros.
- En general sus funciones fundamentales son: reclutamiento y selección, contratación, inducción y capacitación, evaluación del desempeño, remuneración y desvinculación.

### **1.3.3. Clasificación**

La planeación de gestión del talento humano puede clasificarse de la siguiente forma:

- Gestión basada en el talento humano
- Gestión del conocimiento
- Gestión por competencias

La gestión basada en el talento humano considera que el potencial principal de una organización que rige a la gerencia y a todas sus divisiones está basada en el manejo efectivo del recurso humano, sus cualidades, habilidades, potencial, entre otros. En general, la gestión basada en el talento humano le da relevancia al colaborador como un humano que aprende y que busca desarrollarse y alcanzar metas propias de su entorno.

Desde el punto de vista de la organización, la gestión del talento humano está basado en que el potencial del talento humano puede ser relacionado con las etapas de procesos productivos eficientes, eficaces y efectivos. De esta

forma, lo que la gerencia debe realizar, además de las actividades que tiene a su cargo, es que se capacite para poder detectar, ayudar, motivar, evaluar e incentivar el talento de sus trabajadores y el suyo propio; todo esto con el fin de renovar la organización y elevar la productividad de toda la organización.

La gestión del conocimiento es una estrategia que proviene del entorno tecnológico cambiante, ese entorno cambiante trae consigo información y herramientas nuevas, de ahí proviene el concepto de conocimiento, porque, gracias a ellas, la necesidad de conocer nuevas técnicas de trabajo exige conocimiento y capacitación constante y actualizada; en otras palabras, se busca aprovechar el conocimiento, el talento y experiencia que ha dejado la historia.

La relación que existe entre la gestión del talento y la gestión del conocimiento es muy fuerte, esto debido a que al combinarse puede formularse diferentes características de la gerencia.

La gestión del conocimiento sugiere también que exista reconocimiento de sí mismo, esto para poder realizar una autotransformación (en el colaborador), también el reconocimiento de terceras partes permite obtener información valiosa que permita mejorar la relación laboral, el reconocimiento del ambiente permite mejorar la adaptación para después formular competencias.

Por último, la gestión por competencias inicia su análisis desde una definición simple, que es la que se puede obtener de la literatura existente: la competencia es un saber hacer; en otras palabras, implica la creación de un conocimiento que se relaciona con la acción y que se lleva a cabo en un ambiente determinado. Las competencias son comportamientos que se desarrollan en un ambiente específico y que tienen como objetivo principal alcanzar resultados

eficientes y eficaces, entonces, una competencia es un comportamiento experimentado.

La primera parte de la definición de competencia indica que es un conjunto de comportamientos. Es decir, se refiere a tipos o categorías complejas de comportamientos que son componentes cognitivos, emocionales y afectivos y que crean interacción. El comportamiento es lo que cualquier individuo tiene, este puede referirse al comportamiento motor y de movimiento, el cual puede observarse con base al lenguaje y la forma de comunicación que emplea, a la expresión de sentimientos y emociones; en fin, el comportamiento se presenta en infinitas formas en el ser humano.

La segunda parte indica que las competencias son desarrolladas en un contexto específico. La evidencia empírica demuestra que las competencias se desarrollan en ambientes, entornos o contextos determinados y muchas veces específicos. Aun cuando una competencia puede dar la habilidad de desarrollarse en diferentes ambientes, se ha demostrado que las condiciones, situaciones, características, momentos y espacios influyen directamente en el comportamiento humano y en este caso, en las formas como se ponen a prueba las competencias. Es muy importante para entender las competencias, pues advierte a la organización sobre el papel que juega en estas circunstancias y llama la atención para que ésta se constituya en ambiente de aprendizaje explícito e intencional.

La definición de competencias indica que es un comportamiento experto. Es un comportamiento experto porque es el resultado de un proceso de construcción del conocimiento y de un proceso complejo de aprendizaje. La competencia se vuelve experta porque tiene valor de eficiencia, eficacia y efectividad. La eficiencia son formas de actuación que permiten seguir de forma



correcta instrucciones y procesos; la eficacia se inclina a las posibilidades de determinar, crear y construir criterios con base en la experiencia; finalmente la efectividad se obtiene de la integración de la eficiencia y eficacia, que están relacionados a la prospección de un desarrollo exitoso.

#### **1.3.4. Objetivos de la gestión**

- Reclutar talento humano calificado.
- Retener al talento humano reclutado.
- Motivar al talento humano adquirido.
- Disminuir la brecha entre las competencias requeridas por la organización y la disposición del colaborador.
- Mejorar la cultura organizacional.
- Implementar una cultura de consecución de objetivos organizacionales con un rendimiento superior.
- Mejorar la satisfacción laboral por parte de los colaboradores.
- Satisfacer las necesidades de los clientes internos y externos.

#### **1.3.5. Proceso de la gestión del talento humano**

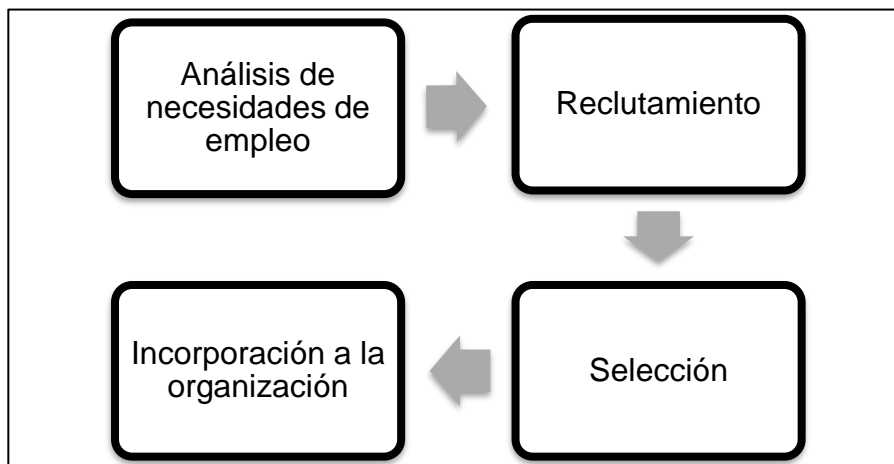
A continuación, se describen los procesos que se deben llevar a cabo para la gestión del talento humano.

##### **1.3.5.1. Reclutamiento y selección del personal**

El reclutamiento y selección de personal es un proceso que siguen las empresas para contratar personal o recurso humano para ocupar un puesto dentro de la organización, el proceso de reclutamiento y selección debería formar parte de la planeación estratégica para que en conjunto se puedan alcanzar los

objetivos de la corporación. Este proceso tiene 4 pasos básicos: “Análisis de necesidades de empleo (análisis y valoración de puestos), Reclutamiento (interno y externo), selección e incorporación a la organización”.<sup>11</sup>

Figura 2. **Proceso de selección**



Fuente: elaboración propia.

La necesidad de recursos humanos es evidente según los siguientes factores:

- Falta de estabilidad en la demanda del mercado
- Crecimiento del número de puestos laborales especializados
- Necesidad de adherir la gestión del talento humano en la gestión existente de la organización debido al nivel de importancia que tiene el recurso humano en las empresas hoy en día.

<sup>11</sup> EDITORIAL VÉRTICE. *Selección de personal*. p. 2.

Ejecutar el proceso de reclutamiento y selección de talento humano junto a la planificación estratégica brinda a la organización adquirir recurso humano adecuado y competente para alcanzar sus objetivos.

La organización tiene que realizar diversas actividades para llamar la atención de candidatos calificados con el objetivo de satisfacer las necesidades de la empresa. El objetivo de la parte de reclutamiento es llamar a una cantidad significativa de candidatos para que después se desarrolle el proceso de selección. El reclutamiento se desarrolla cuando la organización trata de hallar candidatos dentro de ella misma (reclutamiento interno), tiene como ventaja el ahorro de tiempo e insumos en el proceso de inducción y capacitación, al mismo tiempo los actuales colaboradores se mantienen motivados, porque tienen la posibilidad de tener un puesto con mejores beneficios que los que tiene actualmente.

El reclutamiento externo es la otra opción, para desarrollarlo la organización tiene gran cantidad de herramientas, por ejemplo: base de datos de solicitudes de personal, agencias de reclutamiento, internet, periódico, revistas, murales, entre otros. La ventaja de este modo de reclutamiento es que la empresa puede conseguir nuevas aportaciones, nuevos puntos de vista, estrategias, entre otros. Todo con el fin de enriquecer a la empresa mediante el cumplimiento de sus objetivos gerenciales. El producto de este paso es recaudar la mayor cantidad de formularios que serán estudiados y seleccionados con base a las características requeridas, y pasarán al siguiente paso: la selección.

Luego de haber escogido los formularios de trabajo comienza la etapa de selección, esta etapa se define como la selección del colaborador adecuado para el puesto adecuado, o más ampliamente, entre los candidatos reclutados, aquellos que más se acerquen al puesto de trabajo existente en la organización,

con el enfoque principal de mantener o incrementar la eficiencia, eficacia y efectividad. Para desarrollar esta etapa la organización ejecuta pruebas y entrevistas las cuales ayudan a filtrar a los candidatos y disminuir el número de ellos para luego elegir al idóneo para el puesto laboral, sin embargo, no el que tenga las mejores calificaciones es el indicado, se consideran otros factores como la integración del actual ambiente laboral, los aspectos físicos y sociales. El objetivo principal de la selección es hallar recurso humano adecuado para el puesto laboral adecuado.

Las pruebas más comunes son: pruebas técnicas (pruebas profesionales, directamente relacionadas al puesto laboral al que se aspira), pruebas psicotécnicas (muestran la ausencia o posesión de aptitudes, destrezas y habilidades básicas para desarrollar adecuadamente las actividades en el puesto laboral al que aspira), pruebas psicológicas y la entrevista personal.

#### **1.3.5.2. Inducción del puesto de trabajo**

Los resultados de un equipo de trabajo, tanto positivos como negativos, dependen directamente del método de trabajo que emplea cada miembro del grupo que desarrolla el trabajo.

Existen características básicas como la presentación general de la empresa y de sus políticas, aspectos de seguridad, situaciones relativas al contrato laboral, capacitaciones y otros programas de desarrollos que están ligados a las funciones específicas del puesto laboral, factores de riesgo, entre otros, pueden presentarse como grandes problemas para alcanzar un buen acople y facilitar el desarrollo eficiente de las actividades para las que se contrató a un nuevo colaborador; a pesar de que es al inicio de la relación laboral en donde se necesita más del apoyo, acompañamiento, seguridad y aceptación para alcanzar

la adaptación e integración del personal, en pro de favorecer el comienzo y ejecución del sentido de pertenencia de la organización.

El objetivo de la inducción es permitirle al nuevo colaborador la identificación de la empresa como un sistema dinámico de interacciones internas y externas en constante cambio y evolución, en las que un adecuado desempeño de parte suya incidirá directamente sobre el logro de los objetivos de la organización.

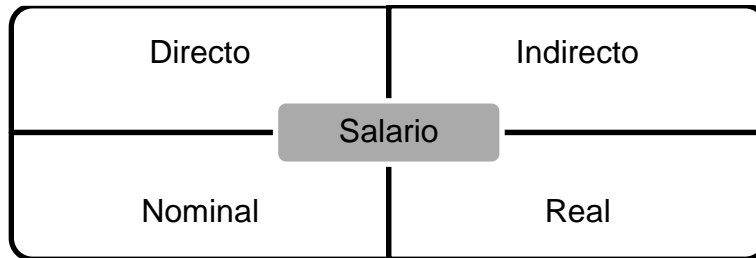
Alcanzar los objetivos trazados luego de la elaboración y ejecución de un programa de inducción y entrenamiento permite encausar el potencial del nuevo colaborador en la misma dirección de los objetivos empresariales, por lo tanto, se considera que todo proceso de inducción tiene que tener al menos tres etapas de inducción que van de acuerdo con la correcta promulgación y conocimientos de éstos:

- General, que permite brindarle la información general al nuevo colaborador acerca del proceso productivo y de las políticas generales de la organización.
- Específica, esta etapa brinda orientación al trabajador acerca de aspectos específicos y relevantes del oficio a desempeñar.
- Evaluación, permite analizar el proceso de inducción para posteriormente, tomar las acciones correspondientes.

### **1.3.5.3. Remuneración y programas de incentivos**

Es el pago o recompensa en dinero o su equivalente retribuido por el empleador al empleado en función del puesto de trabajo en el que se desempeña y de los servicios que presta.

Figura 3. **Composición del salario**



Fuente: elaboración propia.

El salario directo es el que se recibe directamente como recompensa del servicio que se presta en un cargo específico de trabajo. El salario Indirecto depende de cláusulas colectivas de trabajo e incluye premios, gratificaciones, comisiones, propinas, entre otros. Al sumar el salario directo e indirecto se obtiene la remuneración, es decir que la remuneración está conformada por todo lo que el colaborador recibe, directa e indirectamente, como resultado del trabajo que desarrolla en una organización.

Otra distinción del salario es el salario real y el nominal, el primero representa la cantidad de bienes que el colaborador puede adquirir con la cantidad de dinero y que corresponde al poder adquisitivo, es decir, el poder de compra o la cantidad de mercancías que puede adquirir con el salario; el segundo representa la cantidad de dinero asignado en contrato individual por el cargo ocupado.

El centro de las relaciones laborales entre los empleados y empleadores es el salario. Todos los trabajadores dentro de las empresas brindan de su tiempo y esfuerzo, y en remuneración ellos reciben dinero, el cual representa el intercambio de una equivalencia entre derechos y responsabilidades entre la persona trabajadora y el empleador.

La remuneración y programas de incentivos tienen las siguientes funciones:

- **Contratación de personal calificado:** La remuneración debe estar en niveles suficientemente aceptables para atraer a aspirantes calificados. Los niveles de compensaciones deben estar en sintonía con las condiciones de oferta y demanda en el mercado laboral local, y en ocasiones específicas hay que establecer un programa de incentivos adicional para atraer a quienes trabajan en compañías que son competencia.
- **Conservar a los colaboradores actuales:** Si se implementa una política de remuneración competitiva se previenen índices altos de rotación de personal.
- **Afianzar la igualdad:** La igualdad interna debe enfocarse en mantener una relación estrecha con el valor relativo de los puestos y la igualdad externa debe buscar recompensar las remuneraciones de los trabajadores de la empresa en relación con los empleados de otras organizaciones.
- **Promover una cultura de alto desempeño:** El salario debe ser proporcional con las responsabilidades del colaborador, para que el desempeño se mantenga en constante crecimiento.
- **Evaluar y controlar los costos:** El programa de compensaciones debe colaborar con la organización para atraer y retener su fuerza laboral usando costos adecuados.

- Apegarse a las disposiciones legales: la administración de sueldos y salarios debe apegarse a un marco jurídico específico, debe ser cumplido con un programa adecuado de compensaciones.

Hay tres sistemas de remuneración que se utilizan en la mayoría de las organizaciones, estas son:

- Por tiempo fijo: este sistema remunera a los colaboradores de una empresa mediante un salario fijo, este se paga en un periodo de tiempo específico, puede ser semanal, quincenal o mensual; ese salario no varía y es independiente de las gratificaciones, viáticos, premios, entre otros.
- Basado en la producción: este se enfoca en la productividad de los colaboradores, está enfocado al plan de producción por hora y el colaborador es remunerado por medio de un porcentaje de salario, el porcentaje es directamente proporcional al nivel de producción.
- Destajo: es un sistema antiguo de remuneración, los ingresos están relacionados directamente con lo que el colaborador realiza, existe una tarifa por pieza producida.

#### **1.3.5.4. Capacitación y desarrollo organizacional**

La capacitación es una herramienta que consiste en transmitir conocimientos, habilidades y actitudes para mejorar el desempeño laboral.

Para analizar el concepto de capacitación es necesario diferenciar dos aspectos fundamentales, el primero, se refiere a la tarea en el sector de educación, el cual tiene como función principal formar y preparar a las personas



para incorporarlas a un mercado laboral, esta capacitación se llama capacitación para el trabajo. El segundo aspecto, está relacionado a las actividades que realizan las organizaciones para la formación integral del personal que ejecutan un trabajo en la empresa, por lo que se llama capacitación en el trabajo.

Para aclarar las diferencias entre capacitación para el trabajo y capacitación en el trabajo se presenta la siguiente tabla:

Tabla I. **Diferencias entre capacitación para el trabajo y capacitación en el trabajo**

<b>Capacitación para el trabajo</b>	<b>Capacitación en el trabajo</b>
<b>Lo imparte un profesor</b>	Lo imparte un instructor
<b>Los capacitados son por lo general niños y jóvenes.</b>	Los capacitados son trabajadores de una organización específica.
<b>Lo imparten instituciones educativas públicas o privadas.</b>	Lo imparten empresas de capacitación.

Fuente: elaboración propia.

El objetivo principal de la capacitación es formar conocimientos y desarrollar habilidades y actitudes en los trabajadores para mejorar su desempeño en la empresa.

#### **1.3.5.5. Higiene y seguridad en el trabajo**

La higiene es el conjunto de procedimientos y normas que están enfocados en proteger la integridad física y mental del trabajador, manteniéndolo a salvo de los riesgos de salud inherentes a las tareas del cargo y a las condiciones de la

atmósfera física donde se ejecutan. Está ligada con la determinación y prevención de enfermedades laborales a partir del estudio y control de dos factores: el trabajador y su ambiente laboral, es decir que posee un carácter eminentemente preventivo, porque busca la salud y bienestar del trabajador, evitando que éste enferme o se ausente de manera inesperada, provisional o definitiva de su puesto laboral.

La higiene centra su objetivo en aplicar técnicas, herramientas y conocimientos para detectar, evaluar y controlar los factores del ambiente, psicológicos y físicos que provienen de la actividad laboral y que pueden producir enfermedades y deteriorar significativamente la salud del trabajador.

La seguridad en el trabajo es un conjunto de herramientas y medidas técnicas, médicas, psicológicas y educacionales que se usan para evitar accidentes; busca eliminar condiciones inseguras del ambiente laboral.

Los servicios de seguridad en una empresa dependen de su esquema de organización, porque con base a ella se establecen normas y procedimientos. Se hace uso de los recursos que posee la empresa para alcanzar una prevención objetiva de accidentes y se controlan los resultados obtenidos. El programa de seguridad debe llevarse a cabo por medio de la aplicación de medidas de seguridad adecuadas, ejecutadas por un equipo de trabajo efectivo. Cada supervisor debe responsabilizarse de los asuntos de seguridad de su área a pesar de que exista un equipo de seguridad para asesorar todas las áreas.

La seguridad del trabajo considera tres áreas principales de actividad:

- Prevención de accidentes
- Prevención de incendios

- Prevención de robos

Un plan de higiene debe cubrir al menos el siguiente contenido:

- Organización: está formado por la presentación de servicios médicos, de enfermería y de primeros auxilios.
- Servicios médicos: cubre dispensarios de emergencia y primeros auxilios, si es necesario. Estos recursos deben incluir exámenes médicos de admisión, cuidados periódicos a lesiones personales o provocadas por enfermedades laborales, primeros auxilios, eliminación de áreas con peligros inminentes, registros médicos, seguimiento y control de higiene y seguridad en el trabajo, entre otros.
- Previsión de riesgos de salud: considera riesgos físicos, químicos y biológicos.
- Otros servicios: como parte de la inversión de la empresa en cuanto a la salud y seguridad el empleado se debe considerar la implementación de servicios y programas informativos con el fin de mejorar los hábitos de vida y explicar asuntos de higiene y de salud. Supervisores, enfermeros y médicos deben ser capaces de brindar información en la ejecución de sus labores normales, también el programa de seguridad debe tener planes de convenios o colaboración con entidades locales, para la prestación de servicios de radiografía, recreativos, conferencias, entre otros. La cobertura financiera para casos esporádicos de prolongada ausencia del trabajo por enfermedad o accidente, por medio de planes de seguro de vida.

La higiene en el trabajo trata de mantener y mejorar la salud de los colaboradores en relación con el trabajo que realizan, y ésta está profundamente influida por tres grupos de condiciones:

- Condiciones ambientales de trabajo: son las circunstancias físicas en las que se encuentra el trabajador. Es el ambiente que rodea al empleado mientras desempeña su trabajo, los factores más importantes para estas condiciones son, iluminación, temperatura y ruido.
- Condiciones de tiempo: duración de la jornada de trabajo, horas extras, períodos de descanso, entre otros.
- Condiciones sociales: tienen que ver con el ambiente o clima laboral.

Un plan de seguridad implica, necesariamente, los siguientes requisitos:

- Las condiciones de trabajo, dependiendo del área de actividad, el tamaño, en donde se localiza la empresa, entre otros. Determinan los medios materiales preventivos.
- La seguridad no debe estar limitada solo al área de producción. El área administrativa, ventas, entre otros. También tienen riesgos, cuyas implicaciones atentan a toda la empresa.

La problemática de la inseguridad, peligros, riesgos y accidentes implican la adaptación del trabajador a su trabajo, adaptación del trabajo al hombre, más allá de los factores psicológicos, motivo por el cual ciertas empresas ligan a la seguridad con los recursos humanos.

### **1.3.5.6. Relaciones laborales**

Las relaciones laborales son enlaces que relacionan al trabajo y al capital en el marco del proceso productivo; son vínculos que se establecen en el ambiente laboral.

Las relaciones laborales se definen mediante un contrato laboral o contrato de trabajo, que describe los derechos y obligaciones del trabajador y de la empresa que lo contrata. Por ejemplo, el contrato de trabajo puede explicar que un trabajador tendrá derecho a indemnización si es despedido sin causa justa. Las relaciones laborales pueden ser en grupo, o bien, individuales. Las relaciones laborales que se forman individualmente son las que un trabajador aislado establece con su empleador o su representante en forma directa. Por otro lado, las relaciones de trabajo grupales o colectivas son las que establece un sindicato en representación de un trabajador con una empresa u organización.

Las vacaciones, descansos y días libres por asuetos son comúnmente temas de discusiones en la organización, y la insatisfacción de los trabajadores en cuanto a estos temas puede provocar descontentos y roces en el ambiente laboral, lo cual tiene como consecuencia una guerra silenciosa que, como cualquier guerra, no beneficia a nadie. Si la empresa no es precavida y responde de la misma forma en que lo hacen los trabajadores rebeldes, la imagen de una empresa puede ser dañada y puede que los colaboradores respondan con falta de atención al momento de atender a los clientes, robos de materiales, tareas mal acabadas, disturbios menores o mayores entre los colaboradores para llamar la atención, llegadas tardes y salidas tempranas, faltas sin justificación, entre otros.

Para apaciguar las malas actitudes de los colaboradores y mejorar su percepción en cuanto a las relaciones laborales, algunas empresas han adoptado un modelo de trabajo conocido como jerarquía horizontal. Básicamente, consiste en dar a entender a los trabajadores la sensación de no estar en un nivel inferior de sus jefes, que es lo que ocurre en las organizaciones tradicionales. No se trata de alterar el organigrama, ni de dar la misma cantidad de empoderamiento a los colaboradores, más bien de aprovechar las herramientas tales como el diálogo para mejorar la experiencia general y, por ende, el rendimiento de la compañía. Otras estrategias que refuerzan la idea de jerarquía horizontal es el uso de uniformes iguales para todos los niveles de la empresa, oficinas en el mismo nivel, mismos diseños, entre otros.

#### **1.3.5.7. Sistemas de información gerencial**

Un sistema de información gerencial no es solamente la información requerida por las gerencias, más bien, es la información requerida por todos los colaboradores que tienen a su cargo la toma de decisiones, sin importar el nivel en el organigrama de la empresa.

Los sistemas funcionan mejor cuando se encuentran dentro de niveles tolerables de eficiencia, estos niveles se llaman estándares. Para que los estándares se cumplan o se superen se debe ejercer un adecuado control a los procesos que ejecuta la organización para cumplir con sus objetivos productivos y de desempeño; la información en este nivel cumple un papel muy importante porque por medio de ella se obtienen datos de rendimiento de la organización como tal.

Los sistemas de información gerencial tienen implicaciones y factores que son clave para que puedan llamarse sistema. A continuación, una tabla con las implicaciones de un sistema de información gerencial:

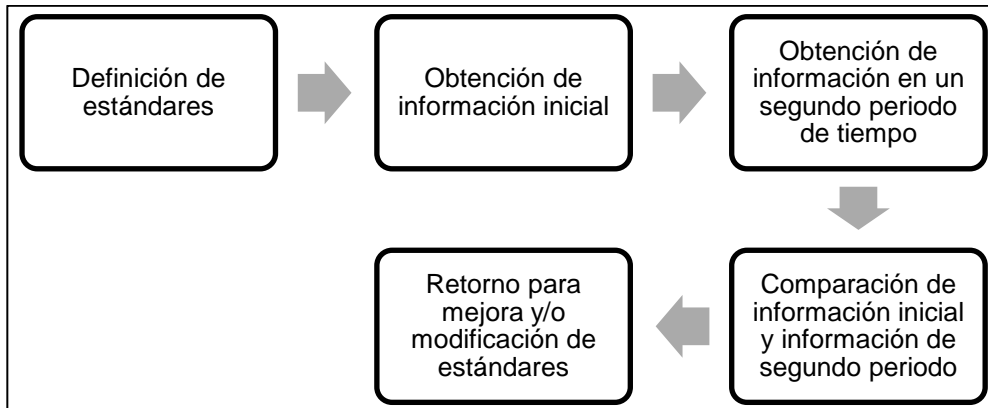
Tabla II. **Implicaciones de un sistema de información gerencial**

<b>Implicación</b>	<b>Detalle</b>
<b>Base del funcionamiento</b>	La información es la base del funcionamiento de toda organización.
<b>Información de confianza</b>	Mientras más confiable sea la información en una organización, mejor se podrá administrar los recursos.
<b>Información eficiente</b>	La información eficiente es ventaja competitiva.
<b>Información con vistas al futuro</b>	Permite tomar decisiones efectivas respecto al devenir de la organización.
<b>Información eficaz</b>	El sistema de información revoluciona el trabajo del personal de campo.
<b>Información controlable</b>	Permite a los supervisores un mejor control del trabajo bajo su responsabilidad.
<b>Indicadores</b>	El sistema de información gerencial permite el establecimiento, desarrollo e interpretación de los indicadores de gestión.

Fuente: elaboración propia.

Todo proceso, ya sea de control u de otro rubro, que se ejerce un la organización no sería un sistema, si la información que se obtiene como resultado de la comparación del rendimiento con el estándar no retorna al subsistema que ha sido sometido al control, de darse en caso, el subsistema no tendría los factores para mejorar la eficiencia y eficacia que presenta, por esta razón, el sistema de información en este punto tiene a cargo un rol trascendente para la mejora del funcionamiento de la organización.

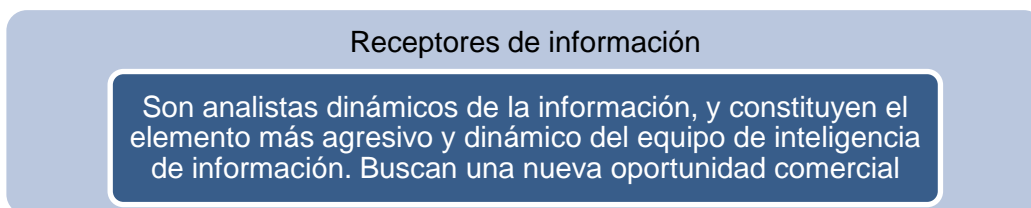
Figura 4. **Proceso obtención de información**



Fuente: elaboración propia.

La importancia de contar con un sistema de inteligencia de información radica en que los datos importantes que interfieren directamente en las actividades de nuestra empresa deben ser manejados por un equipo eficiente. Para ello, puede organizarse un equipo de inteligencia de información, los perfiles de los integrantes del equipo se presentan en las siguientes figuras:

Figura 5. **Receptor de información**



Fuente: elaboración propia.



Figura 6. **Revisores de información**

Revisores de información

Agentes dedicados a revisar de forma diaria y metódica una serie de publicaciones e informes periódicos.

Fuente: elaboración propia.

Figura 7. **Digitadores y procesadores**

Digitadores y procesadores

Son los que procesan la información obtenida por los receptores y revisores de información.

Fuente: elaboración propia.

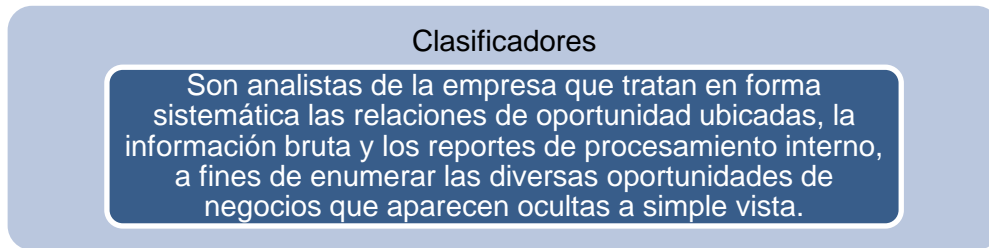
Figura 8. **Desarrolladores**

Desarrolladores

Dedicados a hacer análisis con los recursos corrientes de la empresa.

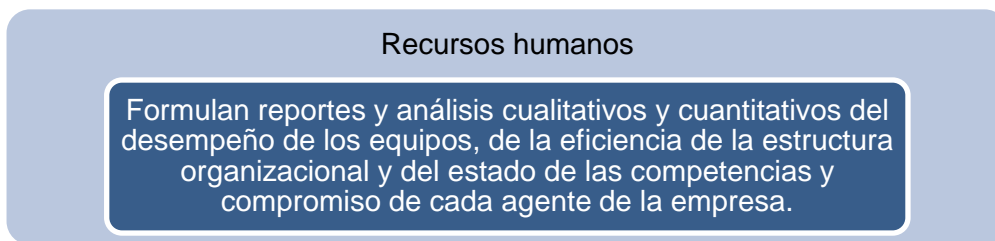
Fuente: elaboración propia.

Figura 9. **Clasificadores**



Fuente: elaboración propia.

Figura 10. **Recursos humanos**



Fuente: elaboración propia.

Para saber si un sistema de información gerencial está funcionando, basta con verificar que el sistema alcance los estándares normales establecidos y que la información esté llegando a las personas que toman decisiones todos los días. La calidad de información obtenida, se sustenta en otros procesos y métodos que se definen antes en la estrategia organizacional, y su proceso depende de la calidad de diferenciación de los cargos en el interior de la organización; por ende, los datos que se elijan para analizar el departamento de recursos humanos, es diferente a la información que se seleccione y analice en otros departamento; por otro lado, el nivel de análisis y profundidad que se da al sistema de información, será diferente en cada departamento, esto debido a que se encuentra en función

de los especialistas y de los niveles jerárquicos dentro del mismo departamento; por ejemplo, la profundidad en el análisis de los datos de quién ocupa el cargo de gerente de recursos humanos, y de quien ocupa el cargo de asistente de recursos humanos son distintos.

### **1.3.6. Modelo de gestión del talento humano de Idalberto Chiavenato**

El modelo de gestión del talento humano diseñado por Idalberto Chiavenato plantea cada etapa como una sucesión ordenada, por ello, este modelo se perfila como uno de los más eficientes durante un proceso de implementación en una organización en la que la gestión del talento humano no ha sido controlada de forma adecuada.

#### **1.3.6.1. Definición**

Idalberto Chiavenato define la Gestión del talento humano como “el conjunto de políticas y prácticas necesarias para dirigir los aspectos de los cargos gerenciales relacionados con las personas o recursos, incluidos reclutamiento, selección, capacitación, recompensas y evaluación de desempeño.”<sup>12</sup>

#### **1.3.6.2. Características**

En el modelo de Idalberto Chiavenato hay un planteamiento que dice que los principales procesos de la gestión del talento humano moderna tienen 6 factores:

---

<sup>12</sup> CHIAVENATO, Idalberto. *Gestión del talento humano*. p. 9.

- Admisión de las personas, que incluye el proceso de reclutamiento y selección.
- Aplicación de las personas que se relaciona con el diseño y la evaluación del desempeño.
- Compensación laboral, que tiene a cargo la administración de sueldos y salarios, así como los programas de incentivos.
- Desarrollo de personal, que tiene a cargo la capacitación.
- Retención del personal.
- Monitoreo de las personas basados en sistemas de información gerencial y bases de datos.

El modelo de gestión del talento humano de Idalberto Chiavenato contiene subsistemas interdependientes, estos son:

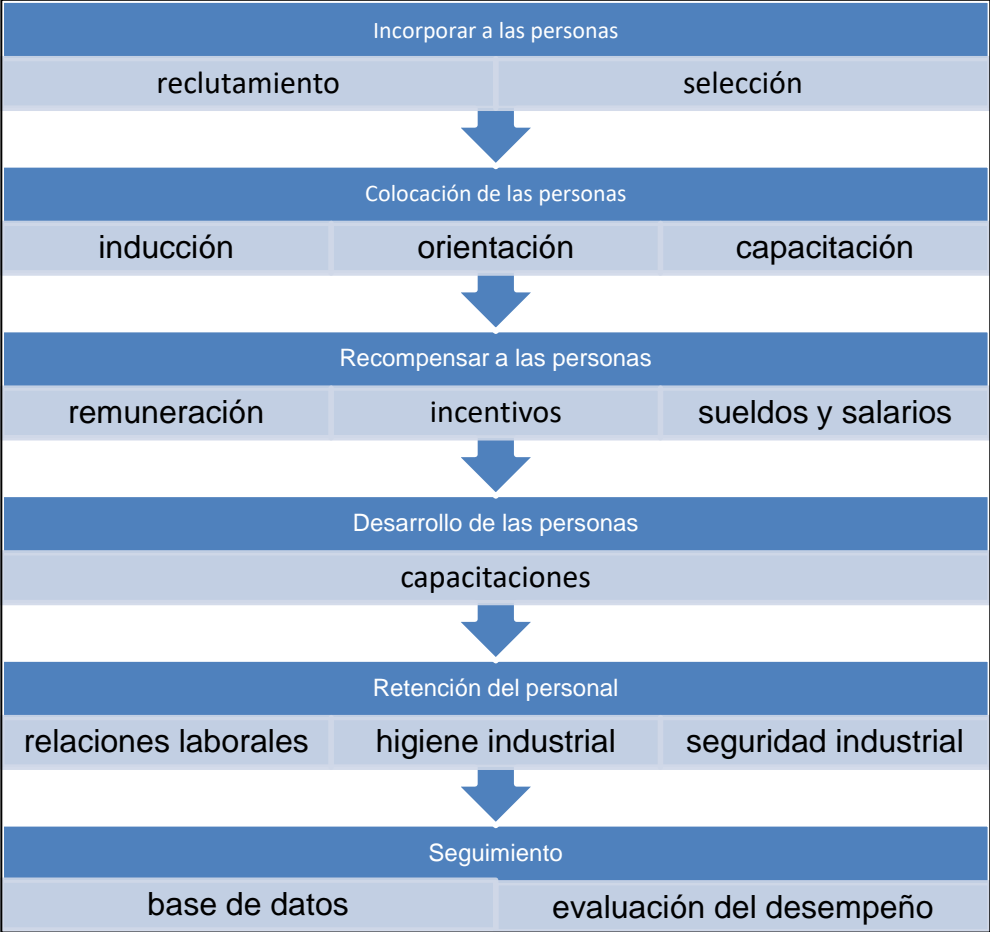
- Información, este incluye el proceso de investigación de mercado de mano de obra, el proceso de reclutamiento y selección, todo esto para tener un banco de datos que pueda servir de respaldo en el proceso de gestión del talento humano.
- Implementación, esta parte hace una integración entre el análisis y la descripción de los puestos laborales, así como la integración o inducción, la evaluación del desempeño y la rotación del personal. Al ejecutar adecuadamente la implementación se tiene como garantía la correcta adaptación de los nuevos colaboradores.

- Mantenimiento, está formado por la administración de sueldos y salarios, los planes de beneficio social, salud, higiene y seguridad en el trabajo, registros y controles del personal. Todos los factores mencionados en este subsistema tienen como función principal mejorar el ambiente laboral, todo con el fin de que el trabajador pueda desempeñar de forma óptima sus tareas.
- Desarrollo. Este toma en cuenta a los entrenamientos, capacitaciones y los planes de desarrollo de personal.
- Seguimiento y control, este subsistema tiene a cargo integrar datos, sistemas de información de recursos humanos y auditorías de recursos humanos.

### **1.3.6.3. Proceso**

La siguiente gráfica muestra el proceso de gestión del talento humano de Idalberto Chiavenato, este modelo es el utilizado en el desarrollo de este trabajo de graduación.

Figura 11. **Proceso gestión del talento humano de Idalberto Chiavenato**



Fuente: elaboración propia.

**1.4. Competencias laborales**

Para que el modelo de gestión del talento humano sea funcional, es necesario incluir a las competencias laborales como pilar importante.

### **1.4.1. Definición**

“Las competencias son características fundamentales del hombre e indican formas de comportamiento o de pensar, que generalizan diferentes situaciones y duran por un largo periodo de tiempo. Competencia hace referencia a las características de personalidad, devenidas en comportamientos, que generan un desempeño exitoso en un puesto de trabajo”.<sup>13</sup>

Las competencias laborales en resumen son un conjunto de habilidades, actitudes y conocimientos que provienen de la sabiduría, experiencia y conocimientos que se han adquirido a lo largo del tiempo en el que un ser humano ha vivido, gracias a estas características una persona es capaz de ser responsable y aportar profesionalmente en un puesto laboral determinado.

Al hacer una combinación de los factores ya mencionados, es posible obtener un desempeño efectivo en la actividad de trabajo al que se somete un colaborador dentro de cualquier organización. El trabajo hoy en día demanda habilidades mentales, físicas y psicológicas para obtener un resultado óptimo de cualquier actividad que se esté realizando, algunas personas tienen mejor desarrolladas sus competencias laborales que otras.

### **1.4.2. Características**

Luis Sagi-Vela, en su libro llamado “Gestión por competencias”<sup>14</sup> refiere las siguientes, como las características distintivas de la competencia laboral:

---

<sup>13</sup> ALLES, Martha Alicia. *Desempeño por competencias*. p. 78.

<sup>14</sup> SAGI-VELA GRANDE, Luis. *Gestión por competencias: el reto compartido del crecimiento personal y de la organización*. p. 88.

- Es un concepto multidimensional. Es importante entender que una competencia no es una actitud, un conocimiento o una habilidad aislada, sino la integración de todos ellos en el contexto de una determinada profesión y su ámbito de actuación. Cada comportamiento observable que se produce en el desempeño de una determinada competencia es el resultado de la combinación de los conocimientos, habilidades y actitudes asociados a la misma. Esta característica tiene importantes derivaciones sobre la manera de describir y evaluar las competencias, como veremos más adelante. Así, cada competencia tendrá asociado un conjunto de indicadores (comportamientos observables) y un listado de conocimientos, habilidades y actitudes asociados que facilitarán la comprensión de la competencia, la evaluación de esta y el establecimiento de objetivos de desarrollo profesional.
- Refleja la aportación más que la actividad o función en sí. La competencia está escrita en términos de aportación del trabajador a la empresa. No se pretende reflejar cómo hace las cosas, sino qué hace en términos de aportación y del resultado de esa aportación. Así, por ejemplo, lo importante no es que un jefe de producto maneje datos Nielsen, sino que está investigando o analizando el mercado.
- Permanece en el tiempo. La competencia tiene un carácter de permanencia en el tiempo. Pueden variar los medios utilizados para realizar la aportación, pero es difícil que varíe la aportación en sí.
- Su aplicación supone la consecución de un logro. La competencia aplicada siempre produce un resultado positivo. No se tiene una competencia si, al aplicarla, no se logra lo que se deseaba; en ese caso no se es competente. Por tanto, se podrá decir que alguien es bueno, muy bueno o excelente en



esa competencia, pero no sería totalmente correcto decir que se tiene la competencia en grado insuficiente, porque si se tiene será siempre en grado positivo.

- Es mensurable. La competencia se manifiesta a través de una serie de conductas observables en el trabajo diario. Mediante la observación y análisis de estos comportamientos podemos llegar a medir las competencias de una persona.

### 1.4.3. Clasificación

Las competencias laborales se clasifican en: Técnica, metodológica, social y participativa. Cada tipo de competencia tiene características, la siguiente tabla muestra cuáles son esas características.

Tabla III. **Clasificación de las competencias laborales**

<b>Técnica</b>	<b>Metodológica</b>	<b>Social</b>	<b>Participativa</b>
Continuidad	Flexibilidad	Sociabilidad	Participación
Conocimientos, destrezas y aptitudes.	Procedimientos	Formas de comportamiento	Formas de organización
Trasciende los límites de la profesión. Relacionada con la profesión. Profundiza la profesión. Amplía la profesión. Relacionada con la empresa.	Procedimiento de trabajo variable. Solución adaptada a la situación. Resolución de problemas. Pensamiento, trabajo, planificación, realización y control autónomos.	Disposición al trabajo. Capacidad de adaptación. Capacidad de intervención.	Capacidad de coordinación. Capacidad de organización. Capacidad de relación. Capacidad de convicción. Capacidad de decisión. Capacidad de responsabilidad.

Fuente: elaboración propia.

#### **1.4.4. Enfoque de competencias**

El enfoque de competencias dirige su atención a los comportamientos de los trabajadores durante la ejecución de sus tareas, todo con el objetivo de medir la eficacia y definir un puesto laboral en función de ella.

El hecho de enfocarse en los comportamientos observables y medibles y no en rasgos subyacentes del trabajador, facilita el desarrollo de conceptos más objetivos, operativos, medibles y comparativos en la organización. Como resultado, es menos difícil establecer perfiles con características de un puesto laboral y definir objetivamente los comportamientos observables requeridos.

El enfoque de competencias hace más fácil la evaluación del perfil de puestos con las exigencias y característica establecidas de las personas y, por tanto, las predicciones son más confiables, válidas y seguras, al mismo tiempo permite hacer uso de pruebas de evaluación diversas, como observación directa y el análisis de registros históricos de la conducta.

#### **1.4.5. Beneficios**

Hay muchos beneficios al realizar el proceso de gestión del talento humano si se basa en las competencias laborales, algunos de ellos son los siguientes:

- El enfoque se dirige hacia los resultados: el objetivo principal es obtener rendimientos excelentes, aunque en algunos casos es aceptable alcanzar un nivel satisfactorio.

- El nivel de confianza en los resultados futuros es alto: los comportamientos competentes que caracterizan a un trabajador y el historial de su comportamiento permiten predecir que vuelvan a producirse. De todas formas, si eso no ha pasado, se deja abierta la probabilidad de que quien no ha tenido un comportamiento intachable en el pasado pueda hacerlo con posterioridad.
- Es más fácil la interpretación para todos los involucrados y permite tener una visión clara de lo que se espera de cada uno: qué competencias posee y cuáles serán los resultados que se obtendrán.

#### **1.4.6. Capacitación y desarrollo por competencias**

La capacitación y desarrollo por competencias tienen su enfoque en la parte práctica de las actividades que ejecuta un trabajador normal, también considera la posibilidad de que con base en las competencias de un trabajador es posible adherir nuevas capacidades para desarrollar tareas desconocidas.

Para alcanzar resultados objetivos, es necesario considerar que la capacitación y desarrollo por competencias tiene las siguientes características:

- Las competencias que los colaboradores deben poseer son analizadas minuciosamente por expertos locales, esto implica que se debe comprobar la veracidad de las competencias.
- Los criterios para evaluar una competencia provienen de un análisis previo, las especificaciones son de conocimiento de los involucrados en un proceso de capacitación o desarrollo de nuevas habilidades.

- La instrucción y evaluación de las competencias se hacen por separado, una instrucción y una evaluación por competencia.
- La evaluación tiene entre sus especificaciones el conocimiento, las actitudes, las habilidades y la experiencia de la competencia como principal fuente de evidencia.
- El ritmo de progreso del personal en un programa de capacitación se determina según las competencias demostradas por cada participante.
- Las instrucciones son individualizadas lo más que se pueda.
- La retroalimentación se usa frecuentemente para guiar el proceso de aprendizaje y de adquisición de experiencias nuevas.
- El proceso de enseñanza/aprendizaje se hace con material didáctico que hace referencia a situaciones reales en el trabajo.
- El material didáctico que se emplea para la ejecución de capacitación incluye variedad de medios de comunicación, son variables y se adaptan a la necesidad del grupo capacitado.
- El programa tiene que ser totalmente planificado, la evaluación debe tener un enfoque sistemático y se aplica para mejorar periódicamente el programa.
- La enseñanza debe tener mayormente aprendizaje con base a experiencias, y no solo teoría.

## **1.5. Proyectos**

Los servicios y desarrollo de proyectos son los principales rubros que se ejecutan en la municipalidad.

### **1.5.1. Definición**

“Conjunto de actividades interdependientes, realizadas por varias personas para conseguir ciertos objetivos, con una clara determinación de enfoque, tiempo, costo, calidad y resultados”.<sup>15</sup>

### **1.5.2. Clasificación**

- “Proyecto que forma capital fijo: es el que genera o modifica bienes de formación bruta de capital fijo (Ej.: carreteras, escuelas, hospitales, sistemas de agua potable, entre otros). Se materializa en una obra física.
- Proyecto que no forma capital fijo: no genera ni rehabilita bienes de capital fijo, su propósito es incrementar, mantener o recuperar la capacidad de generar beneficios. Entre éstos se pueden mencionar los proyectos de asistencia técnica, organización, capacitación, fortalecimiento institucional, investigación y otras de similar naturaleza”.<sup>16</sup>

---

<sup>15</sup> GUERRERO SPÍNOLA, Alba Maritza. *Formulación y evaluación de proyectos*. p. 1.

<sup>16</sup> SEGEPLAN. *Manual de formulación y evaluación de proyectos*. [http://snip.segeplan.gob.gt/sche\\$sinip/documentos/Manual\\_de\\_Formulacion.pdf](http://snip.segeplan.gob.gt/sche$sinip/documentos/Manual_de_Formulacion.pdf).

### **1.5.3. Características**

Los proyectos, sin importar si forman capital fijo o no, tienen en común las siguientes características:

- Tienen un propósito bien definido
- Los objetivos y metas son establecidos desde el inicio
- Tienen un plazo de tiempo limitado para ejecutarse
- Cuentan con tres fases: preinversión, inversión y ejecución
- La consecución de resultados es imprescindible
- Tiene en su conjunto a las personas como principal recurso que se distribuyen y adquieren diferentes roles y responsabilidades.
- El plazo de tiempo generalmente presenta holguras.
- Están sujetos a controles periódicos, monitorización y seguimiento para verificar la obtención de los resultados esperados.
- A pesar de las similitudes, cada proyecto es totalmente diferente a los demás.

### **1.5.4. Ciclo de vida de un proyecto**

El ciclo de vida de un proyecto “va desde la transformación de una idea de inversión hasta que entra en operación. Esto implica un flujo permanente de información con distintos grados de elaboración a medida que se vaya avanzando en el proceso”.<sup>17</sup>

El ciclo de vida de un proyecto consta de las siguientes partes:

- Pre – inversión

---

<sup>17</sup> SEGEPLAN. *Manual de formulación y evaluación de proyectos*. [http://snip.segeplan.gob.gt/sche\\$sinip/documentos/Manual\\_de\\_Formulacion.pdf](http://snip.segeplan.gob.gt/sche$sinip/documentos/Manual_de_Formulacion.pdf).

- Inversión
- Operación
- Evaluación

En cada fase del ciclo de vida de un proyecto también hay etapas, las etapas de cada fase forman un conjunto de herramientas para ejecutar un proyecto haciendo uso eficiente de los recursos.

Figura 12. **Ciclo del proyecto**



Fuente: SEGEPLAN. *Manual de formulación y evaluación de proyectos.*

[http://snip.segeplan.gob.gt/sche\\$sinip/documentos/Manual\\_de\\_Formulacion.pdf](http://snip.segeplan.gob.gt/sche$sinip/documentos/Manual_de_Formulacion.pdf). Consulta: 12 de octubre de 2018.

### 1.5.4.1. Pre – inversión

En esta fase se identifican iniciativas de inversión, formulan, evalúan y seleccionan las opciones más rentables desde el punto de vista económico social y ambiental.

Es en esta fase donde se conocen los elementos necesarios y suficientes para la toma de decisiones.

La fase de pre - inversión está conformada por varias etapas, las cuales determinan el grado de desarrollo de la información relativa de un proyecto para la toma de decisiones. Al terminar una etapa se debe analizar si se puede tomar la decisión de ejecutarla con base a la información que se dispone, o se necesita avanzar a la siguiente para ganar certidumbre, en este caso se debe determinar si los costos incurridos en obtener certidumbre adicional supera a los beneficios derivados del desarrollo de esta.

Etapas que conforman la etapa de pre - inversión:

- **Idea.** Está asociada a la identificación del problema, y consiste en puntualizar la necesidad insatisfecha o problema por resolver, su localización geográfica, la identificación de los beneficios esperados, los objetivos, el sector de la economía y la institución que lo identifica.
- **Perfil.** En esta etapa se incorpora información adicional y se precisa aquella proveniente del nivel anterior. La información adicional debe referirse a: cuantificación preliminar de la oferta y la demanda y el tamaño del proyecto a partir de la información disponible; un análisis preliminar de alternativas técnicas, una estimación de montos de inversión, costo anual de operación promedio, vida útil. Con base en la información anterior se debe hacer una evaluación técnico-económica de las alternativas planteadas como solución al problema.
- **Prefactibilidad.** En esta etapa se precisa con mayor detalle la información proveniente del nivel anterior y se incorporan datos adicionales para descartar ciertas alternativas y perfeccionar las restantes. Para cada una de las alternativas se hará evaluaciones económicas y técnicas, con el propósito de identificar aquellas que resultan o presentan la mayor rentabilidad económica social y descartar las restantes.
- **Factibilidad.** Consiste en perfeccionar la alternativa que presenta mayor rentabilidad económica y social, reduciendo su rango de incertidumbre a límites aceptables mediante la realización de todos los estudios que sean necesarios.
- **Diseños finales.** Comprende la elaboración de diseños finales de arquitectura e ingeniería, la definición de aspectos administrativos, legales e institucionales, la inscripción de terrenos, la definición final detallada de todos los costos del proyecto.<sup>18</sup>

---

<sup>18</sup> SEGEPLAN. *Manual de formulación y evaluación de proyectos.*  
[http://snip.segeplan.gob.gt/sche\\$sinip/documentos/Manual\\_de\\_Formulacion.pdf](http://snip.segeplan.gob.gt/sche$sinip/documentos/Manual_de_Formulacion.pdf).



Tabla IV. **Etapas de la pre-inversión**

IDEA	PERFIL	PREFACTIBILIDAD	FACTIBILIDAD	DISEÑO FINAL
Identificación del problema por resolver. Identificación geográfica. Identificación de los beneficios esperados. Los objetivos. El sector de la economía. Institución que lo identifica.	Incorpora información adicional. Precisa información proveniente del nivel anterior. Cuantifica en forma preliminar la oferta y la demanda. Establece en forma preliminar el tamaño del proyecto. Análisis preliminar de alternativas técnicas. Estima monto de inversión. Costo de operación. Vida Util. Evaluación de alternativas.	Precisa información. Incorpora datos para descartar alternativas. Evaluación técnica-económica de las alternativas. Identifica la de mayor rentabilidad económica y social.	Perfecciona la alternativa que presenta la mayor rentabilidad económica y social. Reduce el rango de incertidumbre hasta límites aceptables mediante estudios.	Diseños finales de ingeniería y arquitectura. Se definen aspectos administrativos, legales e institucionales como inscripción de terrenos, detalle de costos finales
<b>EVALUACION EXANTE</b>				

Fuente: SEGEPLAN. *Manual de formulación y evaluación de proyectos.*

[http://snip.segeplan.gob.gt/sche\\$sinip/documentos/Manual\\_de\\_Formulacion.pdf](http://snip.segeplan.gob.gt/sche$sinip/documentos/Manual_de_Formulacion.pdf). Consulta: 12 de octubre de 2018.

#### 1.5.4.2. **Inversión**

La fase de inversión comprende la etapa de ejecución, la cual involucra el desarrollo de todas las acciones tendientes a ejecutar física y financieramente el proyecto tal y como fue especificado y dimensionado en la pre-inversión. Aquí se realizan las obras físicas, se adquiere e instala el equipo, se capacita al personal y se establece la supervisión del proyecto. En esta última actividad se pretende vigilar su desarrollo y recomendar las medidas administrativas o cambios que sean necesarios cuando no se esté ejecutando el proyecto de acuerdo con lo programado.<sup>19</sup>

<sup>19</sup> SEGEPLAN. *Manual de formulación y evaluación de proyectos.* [http://snip.segeplan.gob.gt/sche\\$sinip/documentos/Manual\\_de\\_Formulacion.pdf](http://snip.segeplan.gob.gt/sche$sinip/documentos/Manual_de_Formulacion.pdf).

#### **1.5.4.3. Operación**

“Es la última fase del proyecto, en ésta se generan los bienes y servicios para los cuales fue ejecutado. Es importante indicar que, al iniciar esta fase, se debe disponer de los recursos de funcionamiento necesarios para una eficiente operación de este, ya que, sin ellos, no generará los beneficios esperados”.<sup>20</sup>

#### **1.5.4.4. Evaluación**

“Las evaluaciones más comunes relacionadas con el ciclo del proyecto, se denominan respectivamente evaluación ex - ante, evaluación sobre la marcha o durante y evaluación de impacto o ex - post, cada una de estas evaluaciones pueden ser: económicas, técnicas y financieras.

La evaluación ex - ante, permite tomar las decisiones sobre la mejor alternativa; la durante permite tomar decisiones sobre ajustes que se deben hacer en la ejecución y la ex - post aporta información valiosa para futuros proyectos”.<sup>21</sup>

---

<sup>20</sup> SEGEPLAN. *Manual de formulación y evaluación de proyectos*. [http://snip.segeplan.gob.gt/sche\\$sinip/documentos/Manual\\_de\\_Formulacion.pdf](http://snip.segeplan.gob.gt/sche$sinip/documentos/Manual_de_Formulacion.pdf).

<sup>21</sup> *Ibíd.*

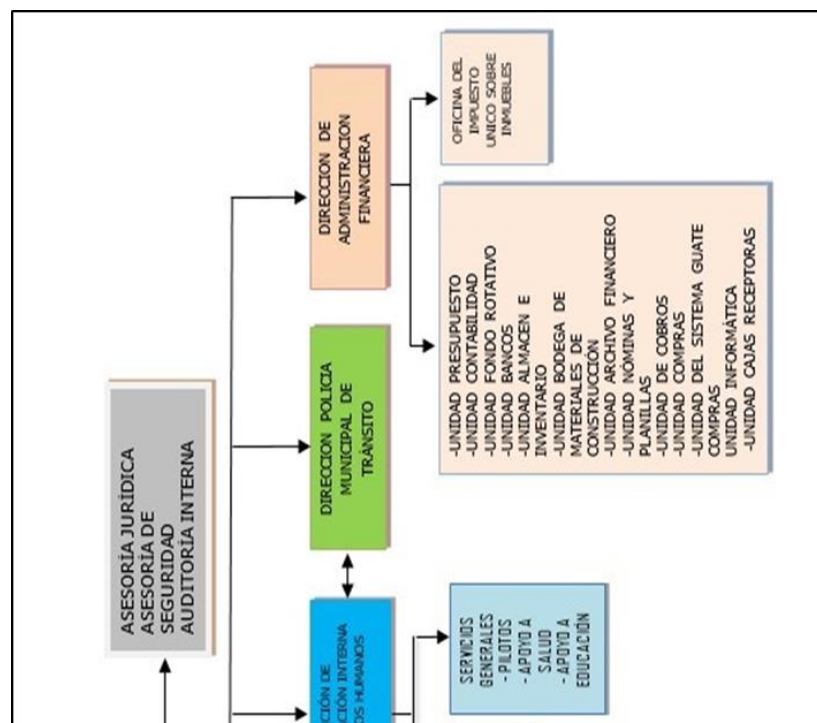
## 2. SITUACIÓN ACTUAL

A continuación, se describe la estructura organizacional actual de la municipalidad de Sumpango, la descripción de las áreas funcionales y los procedimientos que siguen para la ejecución de proyectos y servicios.

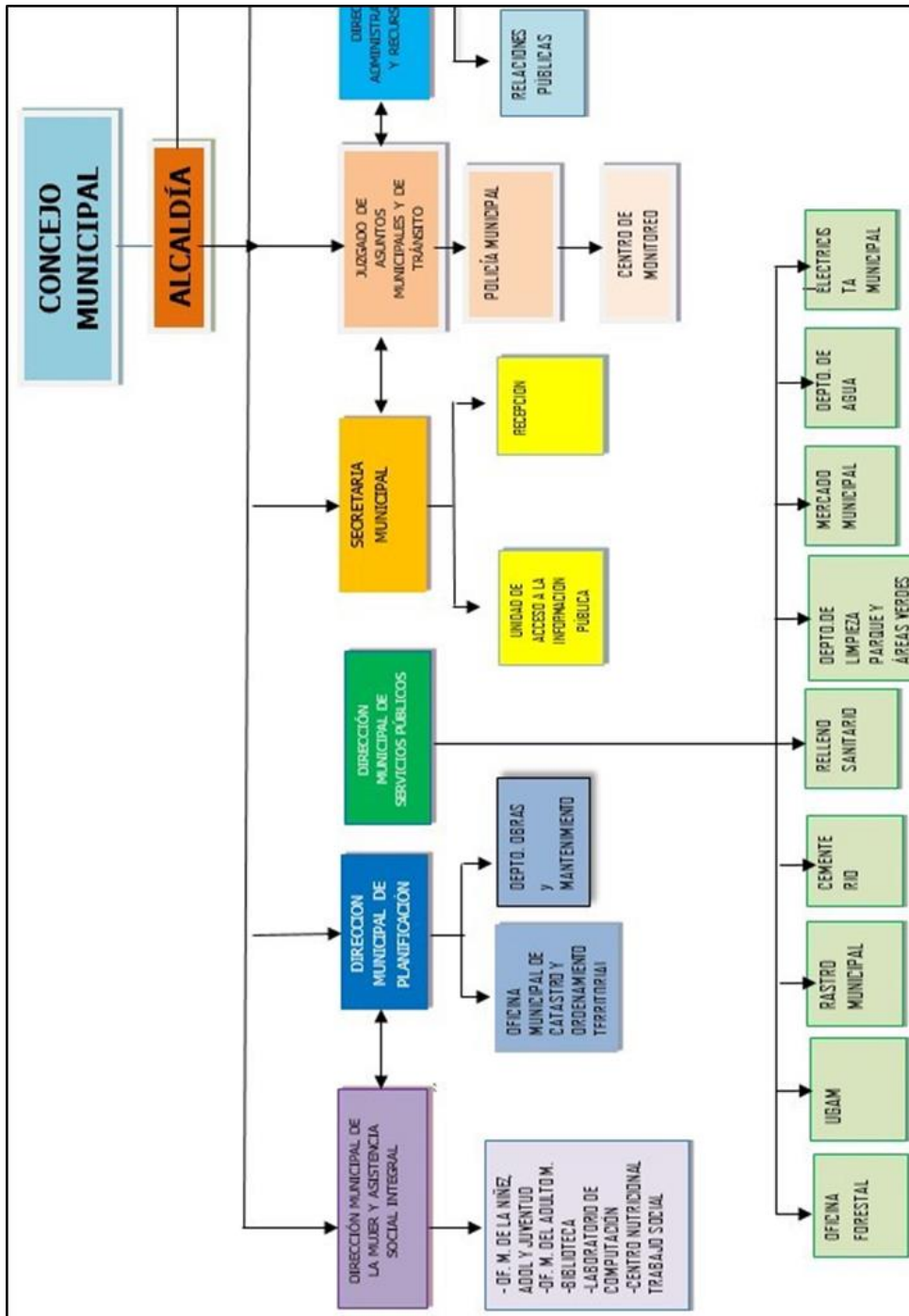
### 2.1. Estructura organizacional

La municipalidad de Sumpango Sacatepéquez está presidida por el Alcalde Municipal que, junto a su corporación, desarrollan proyectos y servicios que son ejecutados para beneficio de la población.

Figura 13. Organigrama de la municipalidad de Sumpango



Continuación de la figura 13.



Fuente: Unidad de acceso a la información municipal, municipalidad de Sumpango.

## Descripción de las áreas funcionales

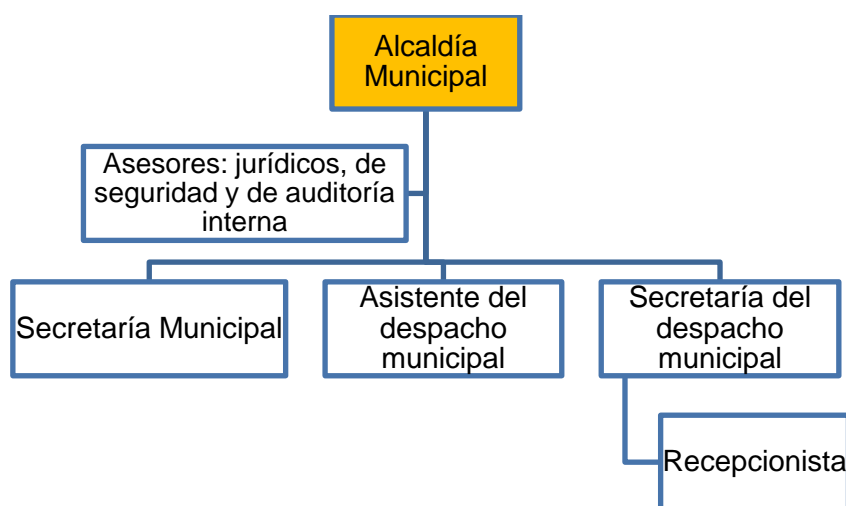
La municipalidad de Sumpango cuenta con 12 áreas principales, cada área tiene distintas subáreas que, al integrarse funcionan como una organización al servicio de la población.

### 2.1.1. Alcaldía municipal

Está presidida por el alcalde municipal, quien es electo mediante sufragio universal por un período de cuatro años, es el personero legal de la municipalidad y el encargado de la administración municipal y la ejecución de las resoluciones tomadas por el Concejo Municipal.

La alcaldía está integrada, por las dependencias de asesoría jurídica, de seguridad y de auditoría interna.

Figura 14. Organigrama de la alcaldía municipal

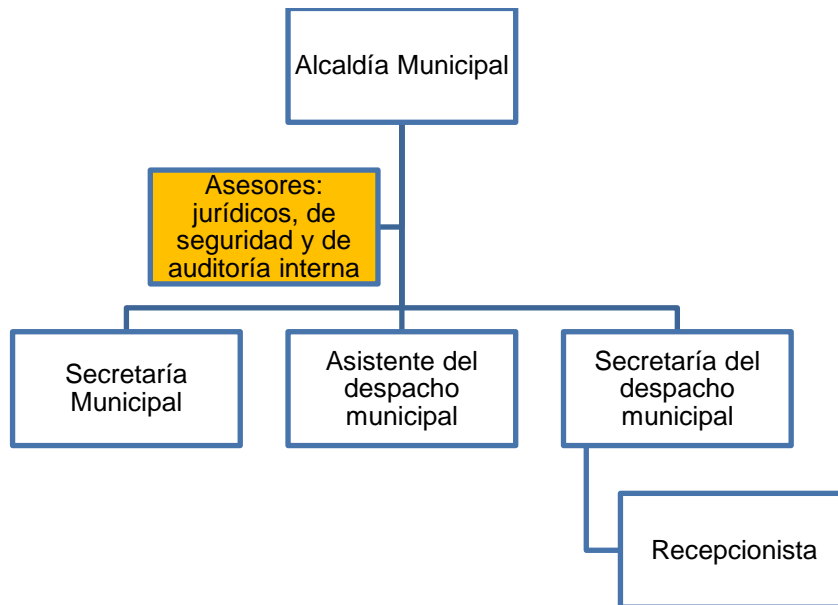


Fuente: elaboración propia.

### 2.1.2. Asesoría jurídica

La función principal de esta área es asesorar al alcalde y a todas las demás unidades municipales en todo lo relacionado con materias legales, y representar a la municipalidad en dichas materias. Con el objeto de proteger los intereses municipales velando que se cumplan los principios de legalidad y juridicidad.

Figura 15. Organigrama de asesoría jurídica, de seguridad y auditoría



Fuente: elaboración propia.

### 2.1.3. Asesoría de seguridad

En esta área, el objeto principal se centra en el asesoramiento del alcalde y concejo municipal en todo lo relacionado con materias de seguridad preventiva, y representar a la municipalidad en temas de seguridad. Con el objeto de

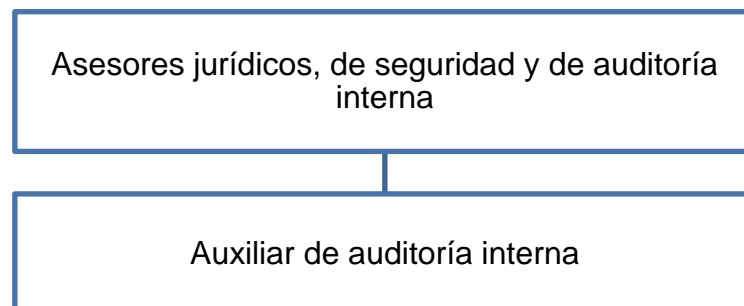
promover medidas de seguridad preventiva en el municipio. La figura 15 muestra el organigrama de auditoría de seguridad.

#### **2.1.4. Unidad de Auditoría Interna**

Esta unidad tiene como función principal a asesorar al alcalde municipal y Concejo Municipal, en promover un proceso de transparencia y rendición de cuentas sobre el uso y administración de los recursos del municipio, tomando las medidas preventivas a través de recomendaciones que apoyen el mejoramiento de la administración y en las normas de la Contraloría General de Cuentas.

Organizar, planificar, dirigir y controlar el trabajo de auditoría interna municipal, velar por el estricto cumplimiento de la ley de Contrataciones del Estado, Manual de Clasificaciones presupuestarias para el Sector Público de Guatemala, Ley de Impuesto al valor Agregado (IVA), Ley de Actualización Tributaria, y leyes afines conforme a las disposiciones emanadas por la Contraloría General de Cuentas y Ministerio de Finanzas Públicas.

Figura 16. **Organigrama unidad de auditoría Interna**

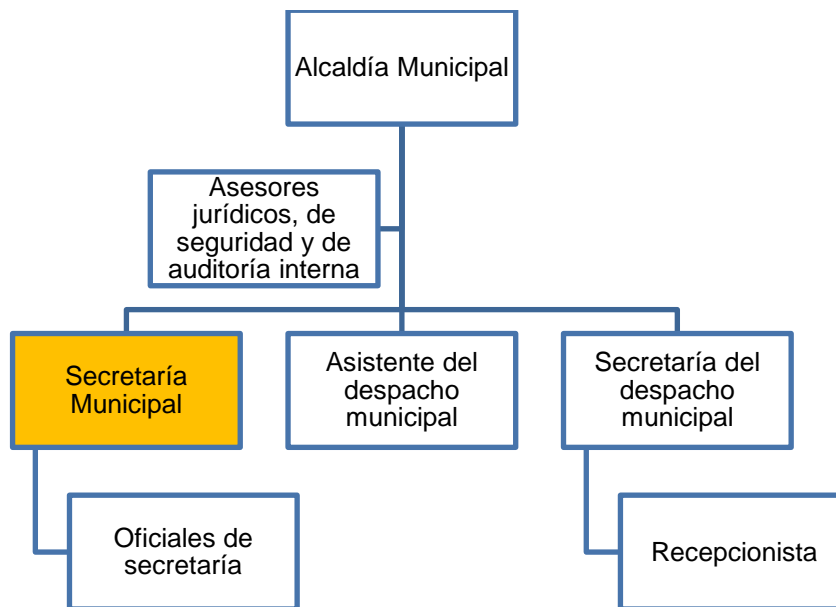


Fuente: elaboración propia.

### 2.1.5. Secretaría municipal

La secretaría municipal facilita la gestión administrativa de la municipalidad, mediante la participación en actividades del concejo municipal, su relación con la alcaldía, personal interno y atención de servicios internos.

Figura 17. Organigrama secretaría municipal



Fuente: elaboración propia.

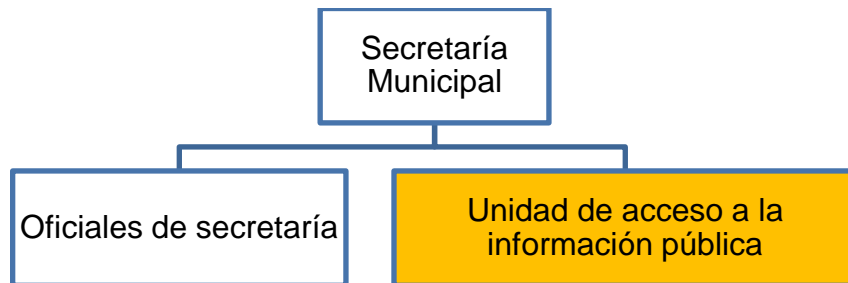
#### 2.1.5.1. Unidad de acceso a la información pública

Fue creada de acuerdo con lo que establece la Ley de Acceso a la Información Pública, Decreto número 57-2008 del Congreso de la República de Guatemala, en cumplimiento a dicha ley y al respeto del derecho que tiene toda persona a tener acceso a la información que se genera, en este caso, en la



municipalidad de Sumpango y que es de beneficio para los habitantes del municipio.

Figura 18. **Organigrama de unidad de acceso a la información pública**

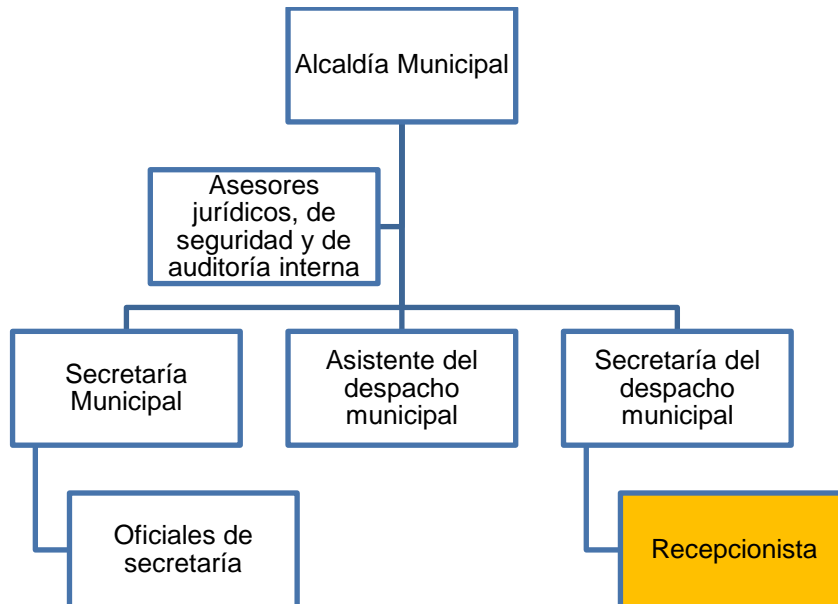


Fuente: elaboración propia.

### **2.1.5.2. Recepción**

La función principal del área de recepción es atender al vecino y personal de la municipalidad, recibir, organizar, redactar, y archivar correspondencia.

Figura 19. **Organigrama del área de recepción**



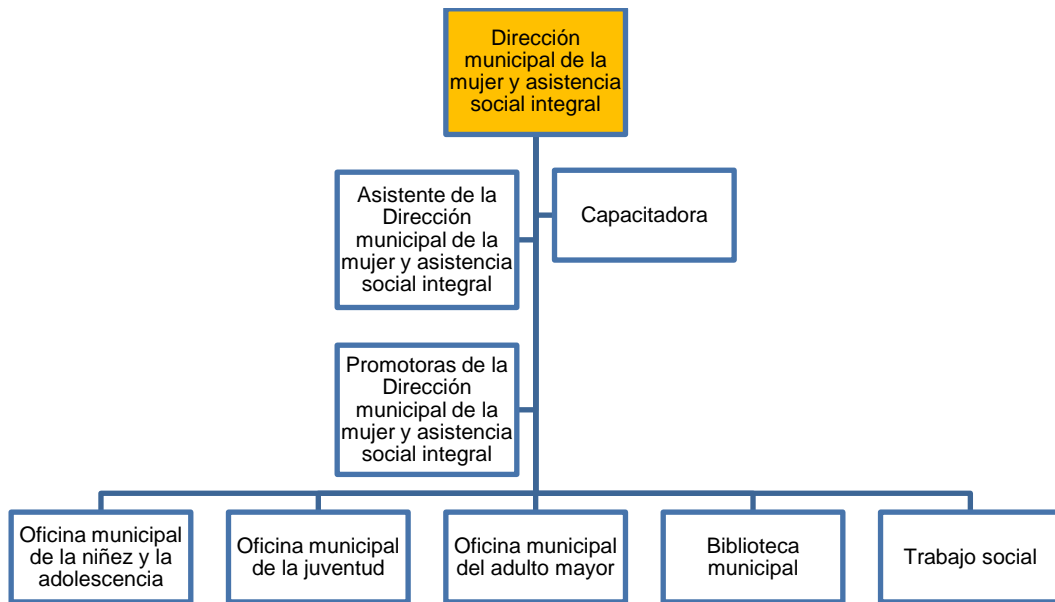
Fuente: elaboración propia.

### 2.1.6. **Dirección municipal de la mujer**

La dirección municipal de la mujer promueve la participación y organizada de las mujeres en los espacios de participación social, económica y política, y espacios de interlocución y diálogo entre las lideresas e instancias públicas y privadas, nacionales e internacionales, para el seguimiento de la política nacional y municipal para la equidad de género así como fortalecer y orientar su liderazgo para que incidan en la elaboración y propuesta de iniciativas políticas, económicas, culturales y sociales, y a organizaciones de mujeres que representen a sus comunidades, promoviendo la coordinación entre las mismas para la incidencia en la autogestión y en el desarrollo local.

También considera la dirección y organización de programas sociales para jóvenes y adultos mayores.

Figura 20. **Organigrama de la dirección municipal de la mujer**

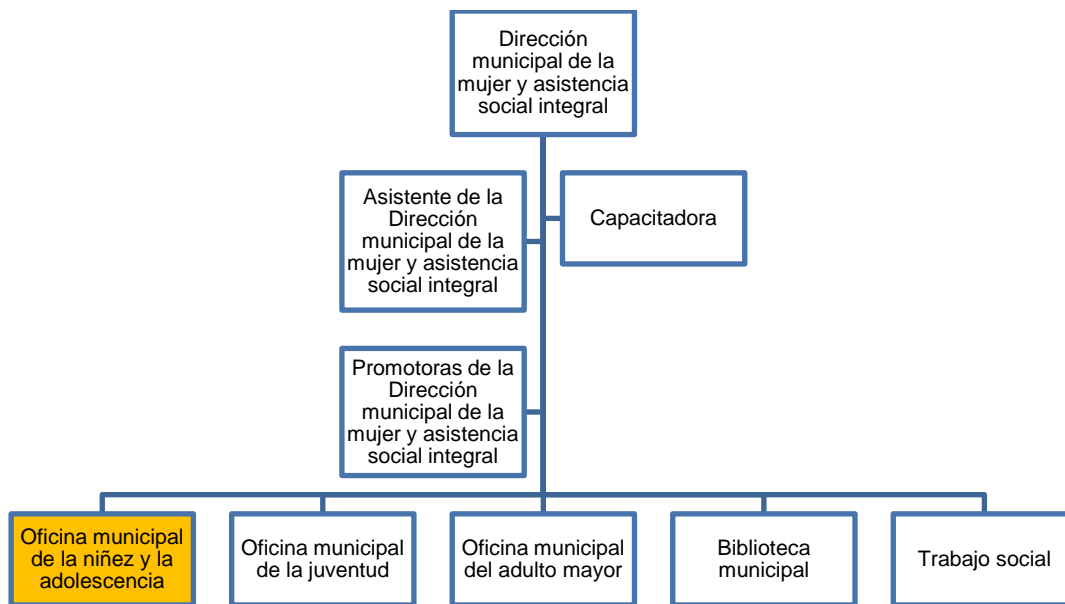


Fuente: elaboración propia.

#### **2.1.6.1. Oficina municipal de la niñez y la adolescencia**

La oficina municipal de la niñez y la adolescencia tiene a cargo promover el bienestar físico y mental de los niños y adolescentes mediante distintas actividades, como deportivas, culturales, sociales, brindándoles talleres y conferencias para ofrecerles mejores conocimientos sociales, culturales y científicos.

Figura 21. **Organigrama de la oficina municipal de la niñez y la adolescencia**

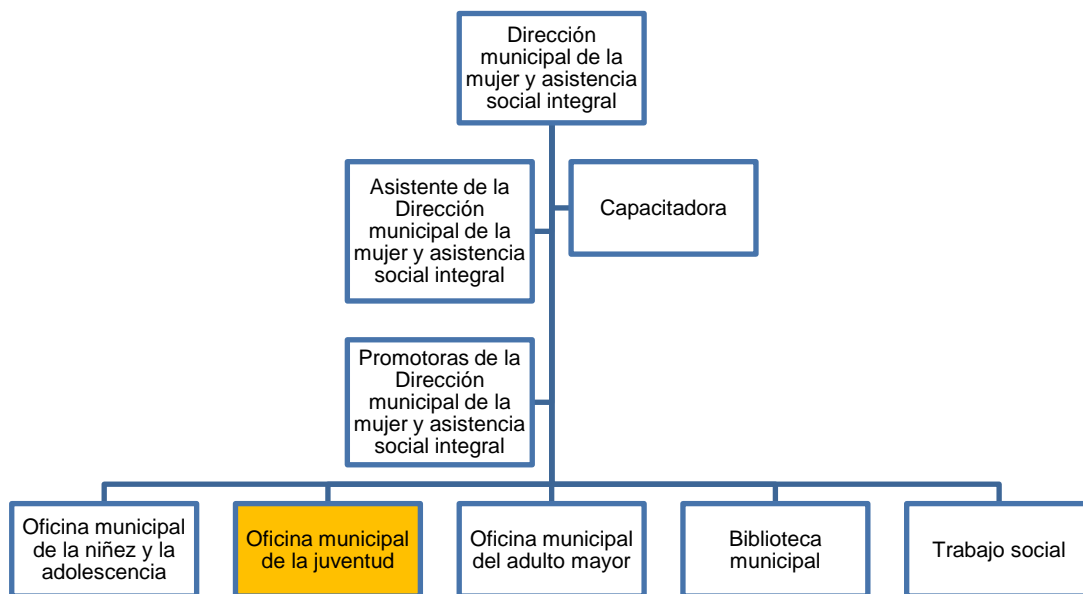


Fuente: elaboración propia.

### 2.1.6.2. **Oficina municipal de la juventud**

La función principal de la oficina municipal de la juventud es promover el bienestar físico y mental de los jóvenes mediante distintas actividades, como deportivas, culturales, sociales, entre otros, brindándoles talleres y conferencias para facilitar la integración social de la juventud.

Figura 22. **Organigrama de la oficina municipal de la juventud**



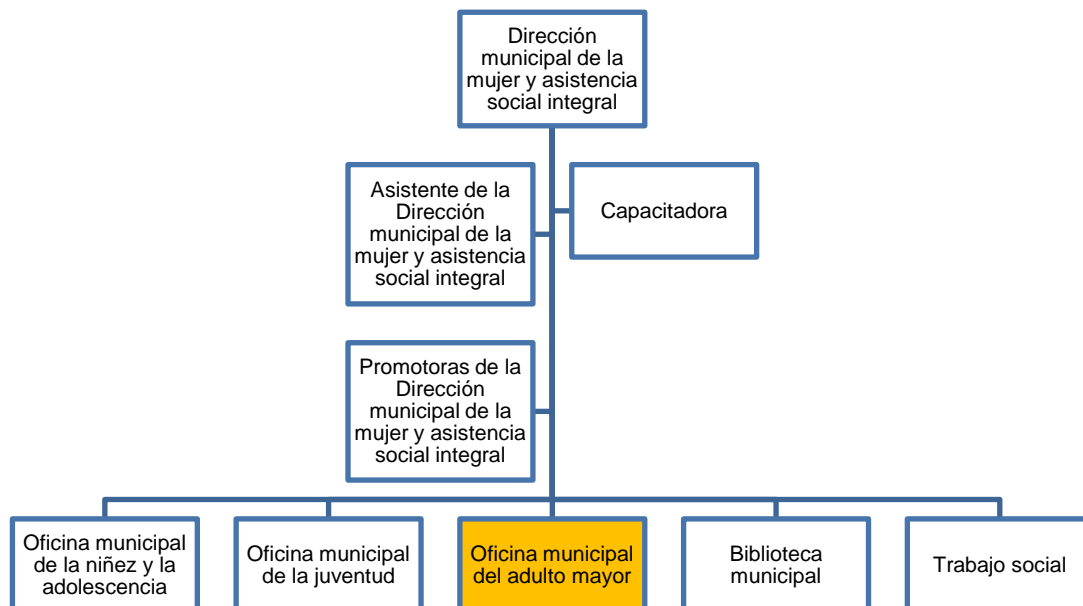
Fuente: elaboración propia.

### 2.1.6.3. **Oficina municipal del adulto mayor**

La función primordial de la oficina municipal del adulto mayor es garantizar el bienestar de los adultos de la tercera edad por medio de actividades sociales, culturales y de salud. Hay distintas actividades que se planifican y desarrollan para motivar y ayudar al adulto mayor, por ejemplo, talleres y conferencias.

La oficina municipal del adulto mayor también tiene a cargo la gestión de jornadas médicas dirigidas especialmente a los adultos mayores más vulnerables, que generalmente se encuentran en las zonas rurales del municipio.

Figura 23. **Organigrama de la oficina municipal del adulto mayor**



Fuente: elaboración propia.

#### **2.1.6.4. Biblioteca municipal**

La biblioteca municipal tiene a cargo planificar, programar, implementar, coordinar y supervisar programas de aprendizaje a niños, jóvenes y adultos en el área de biblioteca, y laboratorio de computación.

Figura 24. **Organigrama biblioteca municipal**

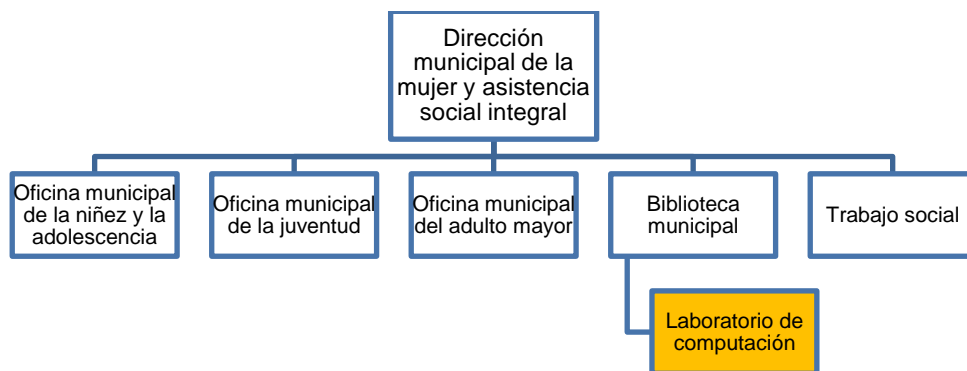


Fuente: elaboración propia.

#### 2.1.6.4.1. Laboratorio de computación

El laboratorio de computación fue creado para brindar a la población el servicio de capacitaciones de temas informáticos, el laboratorio de computación se encuentra en las instalaciones de la biblioteca municipal.

Figura 25. **Organigrama del laboratorio de computación**



Fuente: elaboración propia.

### 2.1.6.5. Centro nutricional municipal

El centro de nutrición municipal tiene a cargo administrar la producción y distribución de bebida de soya. El centro lleva un control para determinar a las personas beneficiadas.

Figura 26. **Organigrama centro nutricional municipal**



Fuente: elaboración propia.

### 2.1.6.6. Trabajo social

En el área de trabajo social se tiene como principal función determinar las necesidades de las mujeres y familias que residen en el municipio, mediante estudios socioeconómicos para facilitar la ayuda necesaria y mejorar las condiciones de vida de las familias del municipio.



Figura 27. **Organigrama trabajo social**



Fuente: elaboración propia.

### **2.1.7. Dirección municipal de planificación**

Coordinar y consolidar los diagnósticos, son los principales ejes de funciones que tiene la dirección municipal de planificación, así como ejecutar los planes, programas y proyectos de desarrollo del municipio, autorizados por el concejo y alcalde municipales.

En la dirección municipal de planificación se analizan el total de proyectos que posteriormente inician el proceso de ejecución; generalmente, priorizan los proyectos con base a las necesidades de la población. Esta unidad cuenta con dos asistentes, una secretaria y un supervisor de proyectos, también tiene encargado y supervisor de obras.

Figura 28. **Organigrama dirección municipal de planificación**



Fuente: elaboración propia.

### **2.1.7.1. Departamento de obras y mantenimiento**

En el departamento de obras y mantenimiento, el objetivo principal es ejecutar todas las actividades de construcción física definidas en el plan de desarrollo del municipio y su expresión en el Plan Operativo Anual (POA).

Figura 29. **Organigrama departamento de obras y mantenimiento**



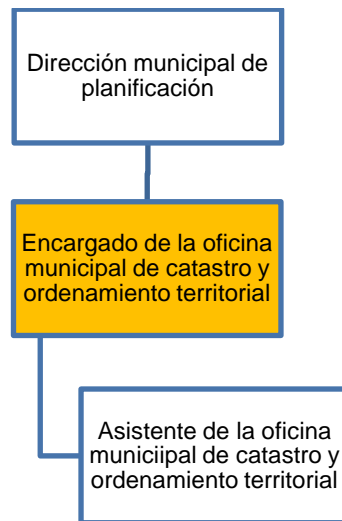
Fuente: elaboración propia.

#### **2.1.7.2. Oficina municipal de catastro y ordenamiento territorial**

La oficina municipal de catastro y ordenamiento territorial administra, dirige y coordina las actividades que son necesarias para el eficiente funcionamiento y desempeño del departamento; otras funciones de la oficina de catastro son registrar y controlar eficientemente la base de datos, establecer y mantener actualizada la información sobre los bienes inmuebles existentes en el municipio de Sumpango, sean estas propiedades del estado, municipal o de particulares, lo cual permite conocer su correcta identificación física, jurídica, económica y fiscal.

La oficina se creó con el objetivo de apoyar el fortalecimiento y el desarrollo integral de los proyectos de beneficio social del municipio.

Figura 30. **Organigrama oficina municipal de catastro y ordenamiento territorial**

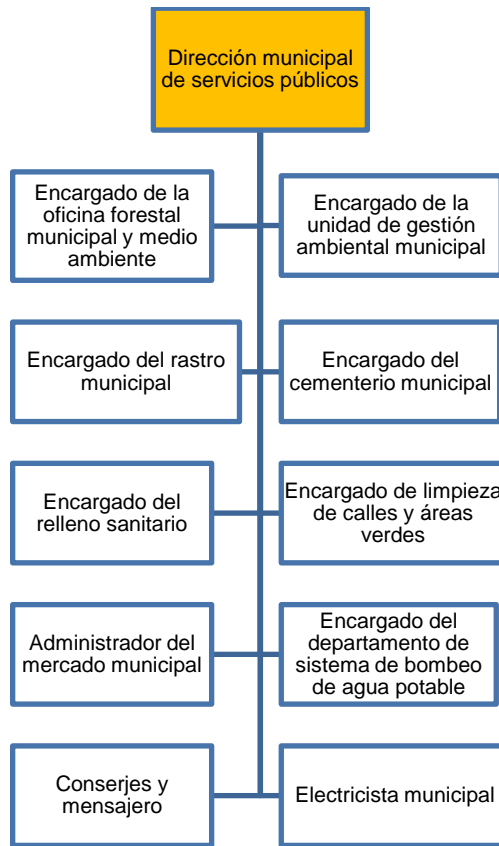


Fuente: elaboración propia.

### **2.1.8. Dirección municipal de servicios públicos**

Las funciones de la dirección municipal de servicios públicos son, administrar, dirigir, coordinar, supervisar, evaluar, fiscalizar y organizar todas las actividades de los servicios públicos municipales.

Figura 31. **Organigrama dirección municipal de servicios públicos**



Fuente: elaboración propia.

### **2.1.8.1. Oficina municipal forestal y de ambiente**

La oficina municipal forestal y de ambiente tiene a cargo velar por los recursos naturales y dar mantenimiento a los nacimientos de agua, así como velar por los bosques y no permitir la tala ilegal de árboles; otra función es apoyar la reforestación, velar por las áreas protegidas y crear conciencia en los vecinos para no votar basura en lugares no permitidos y así evitar más contaminación al medio ambiente.

Figura 32. **Organigrama oficina municipal forestal y de ambiente**

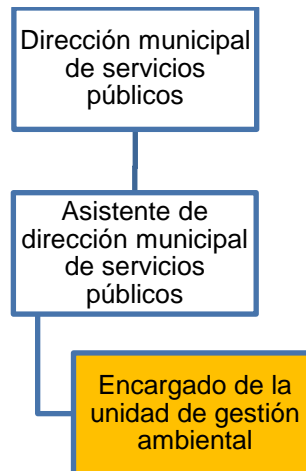


Fuente: elaboración propia.

### **2.1.8.2. Unidad de gestión ambiental municipal**

La función de la unidad de gestión ambiental municipal es impulsar el cumplimiento de las competencias y responsabilidades relacionadas con el ambiente propias y concurrentes de la municipalidad, así como fortalecer la participación ciudadana y de sus organizaciones en la elaboración, ejecución y monitoreo de los diagnósticos y políticas ambientales, de conformidad con los valores y las formas de organización social de las comunidades, lingüísticas del municipio y de la equidad de género. La unidad de gestión ambiental municipal no tiene personal a cargo, pero sí sigue instrucciones provenientes de la dirección municipal de servicios públicos y de la asistencia de esta.

Figura 33. **Organigrama unidad de gestión ambiental municipal**



Fuente: elaboración propia.

### **2.1.8.3. Rastro municipal**

El rastro municipal tiene como función brindar el servicio para el destace de diferentes animales, específicamente el ganado vacuno y bobino. La matanza y destace del ganado se realiza en coordinación y con el apoyo del Ministerio de Salud Pública y de las direcciones o enlaces de la municipalidad.

Figura 34. **Organigrama rastro municipal**



Fuente: elaboración propia.

#### **2.1.8.4. Cementerio municipal**

Es un servicio municipal destinado a atender a la población para la inhumación de fallecidos, limpieza y mantenimiento del cementerio municipal, así como el control de inhumaciones realizadas diariamente.



Figura 35. **Organigrama cementerio municipal**



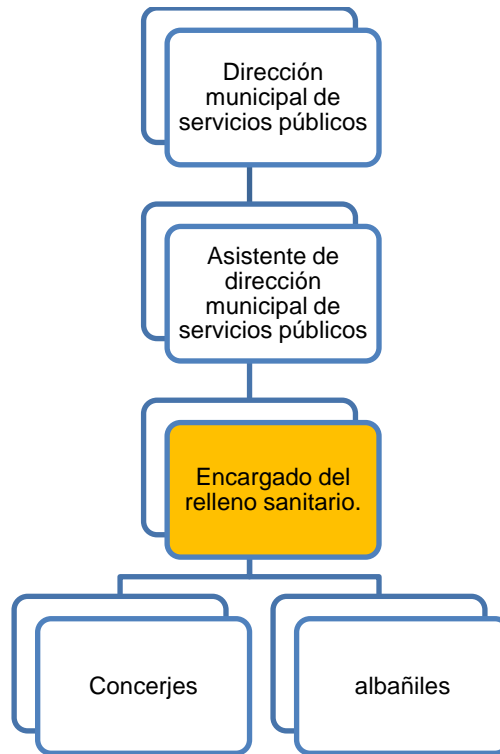
Fuente: elaboración propia.

#### **2.1.8.5. Relleno sanitario**

El relleno sanitario es un espacio físico que se encuentra ubicado en la zona 2 del municipio. El desnivel brusco ha sido usado como vertedero de basura desde hace muchos años.

La municipalidad se encarga de llevar un tratamiento adecuado en el vertedero de basura.

Figura 36. **Organigrama relleno sanitario municipal**



Fuente: elaboración propia.

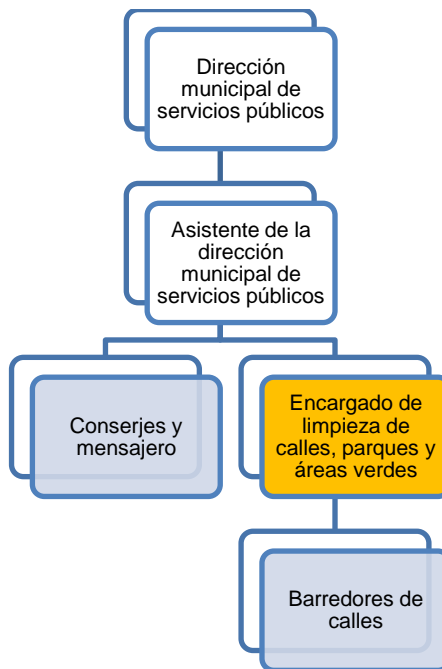
#### **2.1.8.6. Departamento de limpieza de calles, parques y áreas verdes**

El departamento de limpieza de calles, parques y áreas verdes se organiza para programar y supervisar la limpieza en las diferentes calles y avenidas del municipio, así como de parques y áreas verdes.

Otra de las funciones de este departamento es velar por el mantenimiento de las fachadas de los dos parques con el que cuenta el municipio, el parque central y el parque de recreación infantil. El control de limpieza se realiza todos

los días, hay grupos de limpieza municipales que se distribuyen en las diferentes zonas del área urbana del municipio.

Figura 37. **Organigrama departamento de limpieza de calles, parques y áreas verdes**



Fuente: elaboración propia.

### 2.1.8.7. Mercado municipal

El mercado municipal se encarga de administrar, organizar, dirigir, controlar, coordinar, evaluar, fiscalizar y realizar otras actividades que sean necesarias para el eficiente funcionamiento y desempeño del mercado o centro de comercio municipal.

Otra función importante del mercado municipal es mejorar el cumplimiento de las obligaciones fiscales de los arrendatarios, garantizando la protección y defensa de los derechos e intereses de la municipalidad y de los arrendatarios, por medio del control de pago a tiempo del servicio de mercado municipal, así como la organización y distribución de espacios para los arrendatarios los días domingos, porque, en esos días, el mercado municipal se extiende en algunas calles y avenidas del municipio.

Figura 38. **Organigrama mercado municipal**



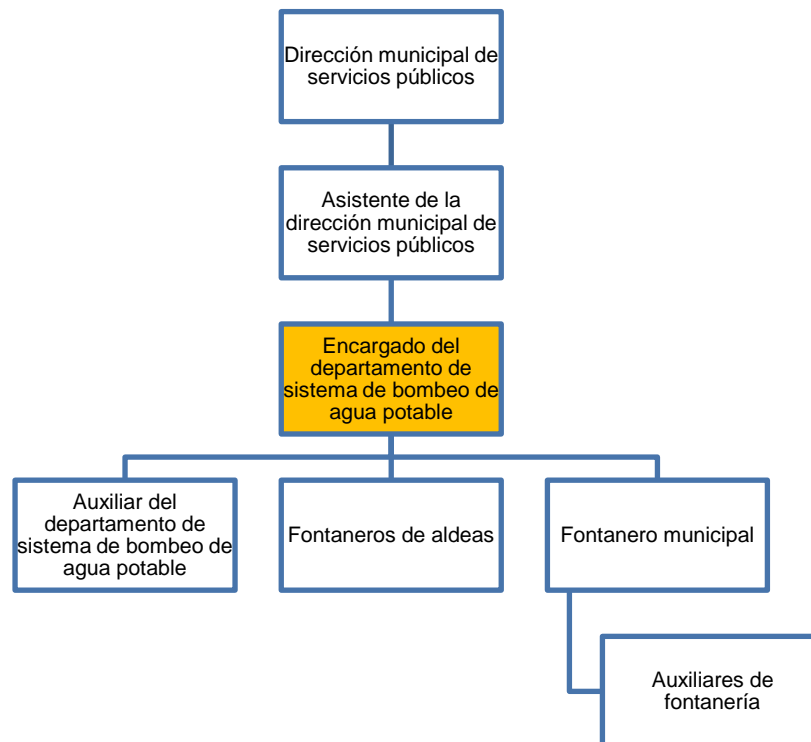
Fuente: elaboración propia.

### 2.1.8.8. Departamento de sistema de bombeo de agua potable

La función del departamento de sistema de bombeo de agua potable es velar por el funcionamiento del sistema de bombeo del servicio de agua potable, así como la coordinación del personal de fontanería, y el buen funcionamiento de toda la red de distribución de agua potable.

Este departamento es uno de los más demandados en cuanto al servicio que presta.

Figura 39. **Organigrama departamento de sistema de bombeo de agua potable**



Fuente: elaboración propia.

#### **2.1.8.9. Unidad electricidad municipal**

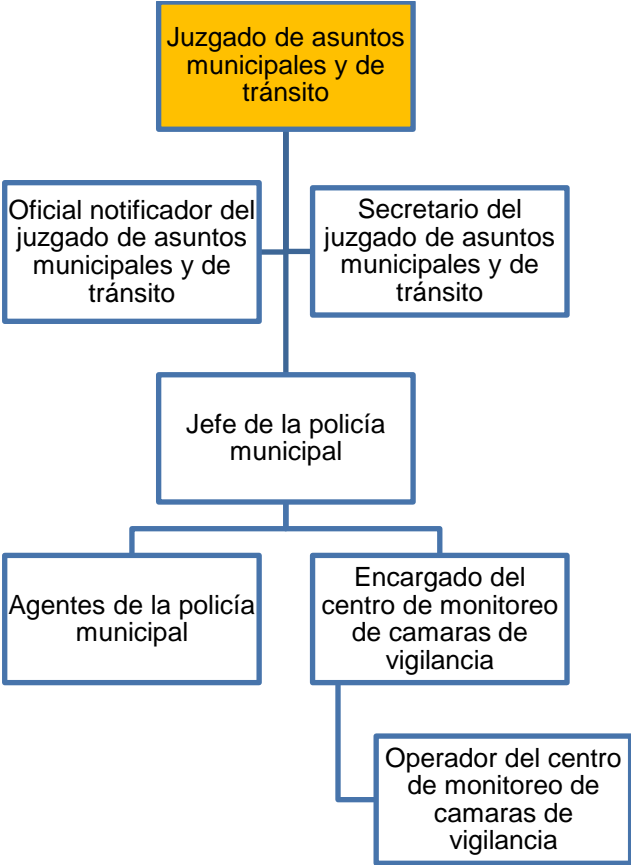
La unidad de electricidad se encarga de evaluar, controlar, supervisar y asignar el mantenimiento, reparación y nuevas instalaciones en la red de alumbrado público que se encuentra en la circunscripción del municipio, así como efectuar trabajos de electricidad necesarios. Los reportes de daños al alumbrado público se dirigen directamente al encargado de la electricidad municipal.

El lugar del electricista municipal en el organigrama de la dirección municipal de servicios públicos puede observarse en la figura 31.

#### **2.1.9. Juzgado de asuntos municipales y de tránsito**

El juzgado de asuntos municipales y de tránsito se encarga de cumplir y velar que se cumplan en el municipio de Sumpango departamento de Sacatepéquez las normas, disposiciones y ordenanzas municipales vigentes que emita el concejo municipal, así como darles cumplimiento a las disposiciones emitidas por el alcalde municipal.

Figura 40. **Organigrama juzgado de asuntos municipales y de tránsito**

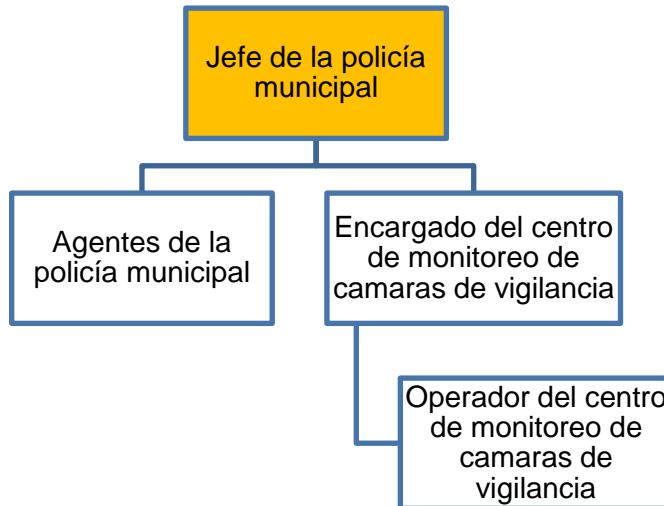


Fuente: elaboración propia.

**2.1.9.1. Policía municipal**

La policía municipal se encarga de planificar, organizar, coordinar, dirigir, controlar y supervisar al personal a su cargo, así como diseñar estrategias y operativos de seguridad dentro del municipio.

Figura 41. **Organigrama policía municipal**



Fuente: elaboración propia.

#### **2.1.9.1.1. Centro de monitoreo**

El centro de monitoreo lleva el control de las cámaras de seguridad instaladas de forma periódica, tiene a su cargo reportar informes semanales en donde muestra información importante para la policía municipal.

En la figura 41, organigrama de la policía municipal puede observarse que hay un operador a cargo del monitoreo, el cual debe rendir cuentas al encargado del centro de monitoreo y este al jefe de la policía municipal.

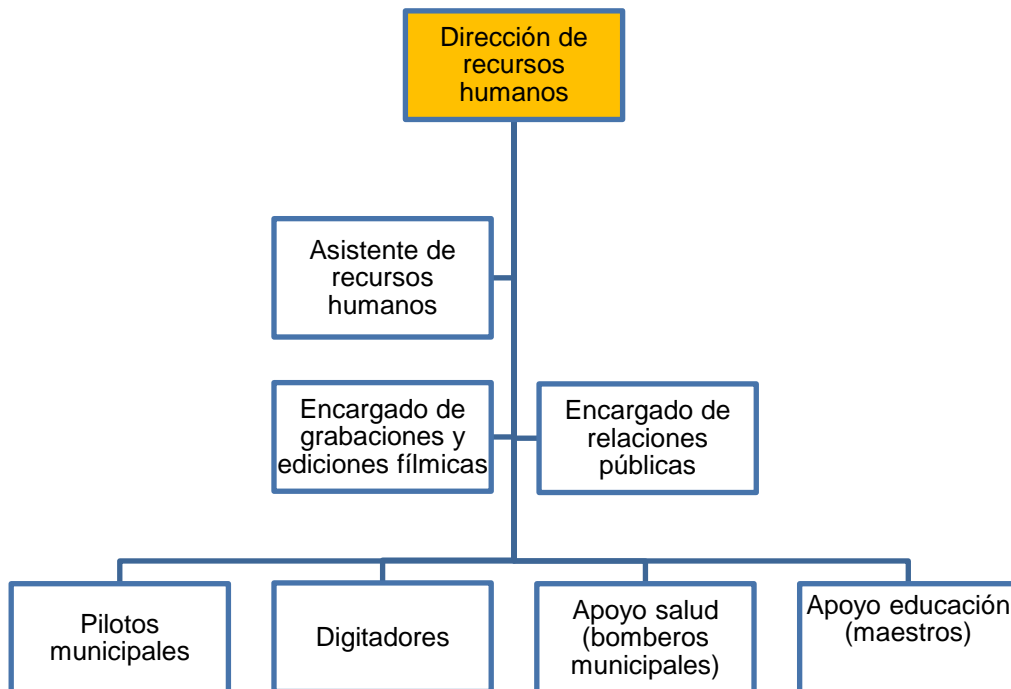


### 2.1.10. Dirección de administración interna y recursos humanos

Las funciones de la dirección de administración interna y de recursos humanos de la municipalidad de Sumpango son administrar, dirigir, coordinar, controlar y evaluar al personal en el cumplimiento de las funciones establecidas.

Otra función de esta dirección es promover la capacitación de los trabajadores a través del establecimiento de mecanismos para el bienestar del personal.

Figura 42. Organigrama dirección de recursos humanos



Fuente: elaboración propia.

### 2.1.10.1. Relaciones públicas

Las funciones principales de la unidad de relaciones públicas son crear y posicionar la imagen de la municipalidad de Sumpango, su alcalde y el concejo municipal a través de, comunicar todo lo que acontece dentro de la institución, informar a través de medios de comunicación y fortalecer las relaciones entre estos, desarrollar programas, realizar actividades, implementar campañas de información, concientización y sensibilización, y atender en lo posible las necesidades de los vecinos. En el organigrama siguiente puede observarse que no tiene subalternos, pero sí debe reportar al departamento de recursos humanos de la municipalidad.

Figura 43. Organigrama relaciones públicas



Fuente: elaboración propia.

### **2.1.10.2. Servicios generales**

La unidad de servicios generales se encarga de efectuar el traslado de personas, documentos, material y equipo a los puntos o rutas asignadas, conduciendo el vehículo aplicando el reglamento de tránsito, así como llevar el control del mantenimiento de este.

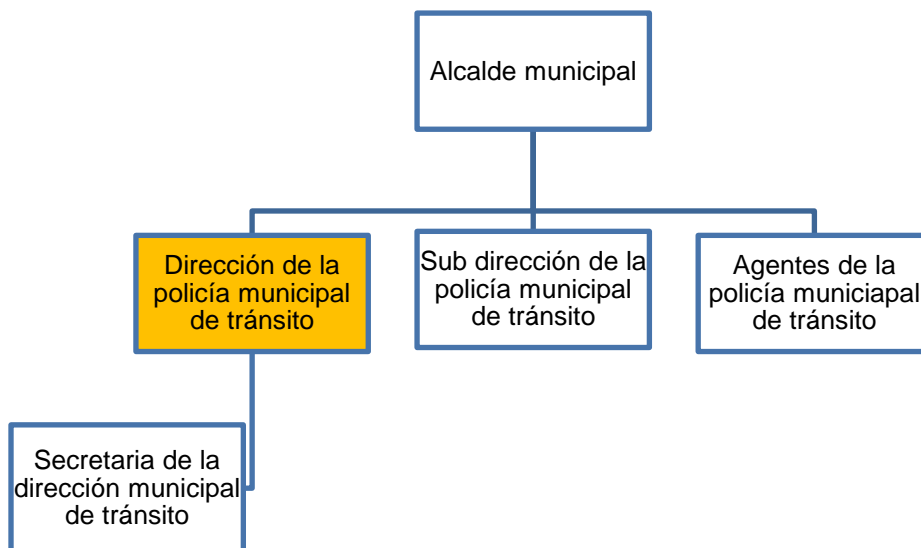
En la figura 42, Organigrama dirección de recursos humanos, se puede observar una celda que tiene el nombre de pilotos municipales, estos son los encargados de realizar los servicios generales de la municipalidad. La dirección de recursos humanos es quien determina las tareas de los pilotos municipales, para ello, la municipalidad de Sumpango cuenta con vehículos como automóviles y motocicletas. En general, los pilotos municipales distribuyen sus quehaceres para lograr cubrir la mayor parte de sus atribuciones. Asimismo, los pilotos municipales tienen la responsabilidad de mantener en buen estado los vehículos en los que se transportan.

### **2.1.11. Dirección municipal de tránsito**

Las funciones principales de la dirección municipal de tránsito son planificar, organizar, coordinar, dirigir, controlar y supervisar al personal a su cargo, así como diseñar estrategias y operativos de seguridad y tránsito dentro del municipio.

Las señales de tránsito implementadas en el municipio fue un trabajo de la dirección de la policía municipal de tránsito, en la actualidad, se encargan de controlar el tránsito que circula todos los días en las principales calles y avenidas de Sumpango.

Figura 44. **Organigrama dirección de la policía municipal de tránsito**



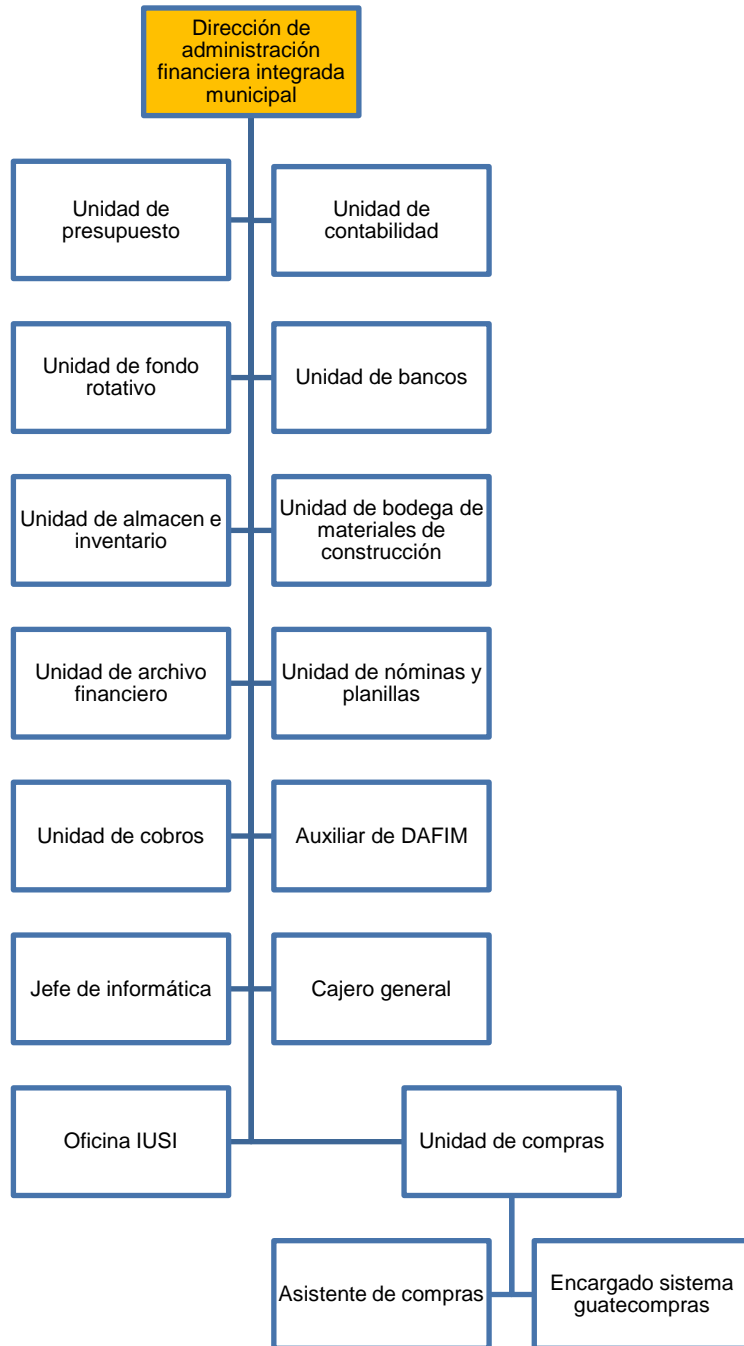
Fuente: elaboración propia.

### **2.1.12. Dirección de administración financiera integrada municipal**

Esta dirección tiene a cargo llevar la administración, control y rendición de cuentas de los recursos financieros de la municipalidad.

La dirección de administración financiera integrada municipal se apoya de las subáreas de presupuesto, contabilidad, fondo rotativo, bancos, almacén e inventario, bodega de materiales de construcción, archivo financiero, nóminas y planillas, cobros, compras, informática, caja general y cajeros. Todas las subáreas integran la dirección financiera y trabajan de forma interdependiente, cada una de las subáreas tiene la obligación de consultar a la dirección financiera antes de realizar cualquier movimiento monetario.

Figura 45. **Organigrama dirección de administración financiera integrada municipal**



Fuente: elaboración propia.

### **2.1.12.1. Unidad de presupuesto**

Esta unidad es la responsable de velar por la correcta aplicación de los renglones de gastos de la municipalidad, para lograr una mejor ejecución presupuestaria.

La posición jerárquica en el organigrama de la dirección financiera de esta unidad se puede apreciar en la figura 45, organigrama dirección de administración financiera integrada, en la que puede observarse que, junto a las otras unidades, debe seguir instrucciones y reportar directamente a la dirección financiera.

### **2.1.12.2. Unidad de contabilidad**

Las funciones principales de la unidad de contabilidad son: coordinar, controlar, evaluar, organizar y registrar en todas sus etapas, tanto la contabilidad presupuestaria como la financiera.

La posición jerárquica en el organigrama de la dirección financiera de esta unidad se puede apreciar en la figura 45, organigrama dirección de administración financiera integrada, en la que puede observarse que, junto a las otras unidades, debe seguir instrucciones y reportar directamente a la dirección financiera.

### **2.1.12.3. Unidad de fondo rotativo**

Esta unidad es la responsable de manejar y liquidar el fondo rotativo de la municipalidad de Sumpango.

La posición jerárquica en el organigrama de la dirección financiera de esta unidad se puede apreciar en la figura 45, organigrama dirección de administración financiera integrada, en la que puede observarse que, junto a las otras unidades, debe seguir instrucciones y reportar directamente a la dirección financiera.

#### **2.1.12.4. Unidad de bancos**

La unidad de bancos se encarga de elaborar las conciliaciones bancarias mensuales, arqueos generales, integración de bancos y saldos, debe también elaborar los cuadros de retenciones, generar reportes bancarios del sistema, elaborar los libros de bancos. Otro atributo de esta unidad consiste en generar cuando lo autorice el director de la DAFIM los traslados bancarios. También debe ingresar la formulación presupuestaria de cada año ya autorizada por el concejo municipal y participar en las operaciones de cierre presupuestario y contable.

La posición jerárquica en el organigrama de la dirección financiera de esta unidad se puede apreciar en la figura 45, organigrama dirección de administración financiera integrada, en la que puede observarse que, junto a las otras unidades, debe seguir instrucciones y reportar directamente a la dirección financiera.

#### **2.1.12.5. Unidad de almacén e inventario**

Esta unidad tiene como objeto recibir, resguardar y entregar los productos comprados, verificando pedidos, despachos, órdenes de compra, facturación, recepción y despacho de estos.

La posición jerárquica en el organigrama de la dirección financiera de esta unidad se puede apreciar en la figura 45, organigrama dirección de administración financiera integrada, en la que puede observarse que, junto a las otras unidades, debe seguir instrucciones y reportar directamente a la dirección financiera.

#### **2.1.12.6. Unidad de bodega de materiales de construcción**

Esta unidad tiene como objeto recibir, resguardar y entregar los materiales de construcción verificando pedidos, despachos, órdenes de compra, facturación, recepción y despacho de estos.

La posición jerárquica en el organigrama de la dirección financiera de esta unidad se puede apreciar en la figura 45, organigrama dirección de administración financiera integrada, en la que puede observarse que, junto a las otras unidades, debe seguir instrucciones y reportar directamente a la dirección financiera.

#### **2.1.12.7. Unidad de archivo financiero**

La unidad de archivo financiero tiene a cargo archivar todos los documentos de egresos por cada mes vencido, debiendo verificar que cada documento se encuentre debidamente razonado y justificado, colocando los sellos necesarios, especialmente los de alcaldía y de tesorería o comisión de finanzas municipal, debe ingresar datos a la computadora para elaboración de índice de contenido, controla la recepción y archivo de certificaciones de acuerdos municipales.



La posición jerárquica en el organigrama de la dirección financiera de esta unidad se puede apreciar en la figura 45, organigrama dirección de administración financiera integrada, en la que puede observarse que, junto a las otras unidades, debe seguir instrucciones y reportar directamente a la dirección financiera.

#### **2.1.12.8. Unidad de nóminas y planillas**

Las funciones de la unidad de nóminas y planillas consisten en elaborar las nóminas y planillas para el cálculo de sueldos y deducciones a los salarios del personal, debe calcular gastos de planillas a realizarse según presupuesto bancario, debe elaborar el resumen del presupuesto de gasto por planilla del departamento del área financiera.

La unidad de nóminas y plantillas también tiene a cargo realizar informes de cada planilla según trabajador involucrado, extender certificados de sueldos y tiempo de servicios, calcular las prestaciones laborales al personal que se retira de la municipalidad, también tiene la responsabilidad de presentar informe de obras mensuales al departamento de recursos humanos, así como elaborar planillas del IGSS y otras funciones inherentes al cargo instruidas por la dirección de DAFIM.

La posición jerárquica en el organigrama de la dirección financiera de esta unidad se puede apreciar en la figura 45, organigrama dirección de administración financiera integrada, en la que puede observarse que, junto a las otras unidades, debe seguir instrucciones y reportar directamente a la dirección financiera.

#### **2.1.12.9. Unidad de cobros**

La unidad de cobros tiene a cargo los controles de la cartera morosa de usuarios de agua potable, gestión de cobros y recuperación de cartera morosa.

La posición jerárquica en el organigrama de la dirección financiera de esta unidad se puede apreciar en la figura 45, organigrama dirección de administración financiera integrada, en la que puede observarse que, junto a las otras unidades, debe seguir instrucciones y reportar directamente a la dirección financiera.

#### **2.1.12.10. Unidad de compras**

Esta unidad tiene como objeto asegurar que los productos y servicios adquiridos satisfagan los requisitos de los solicitantes, de acuerdo con la ley. La unidad de compras debe programar anualmente las compras y realizar las compras directas, su función es usar el método de cotización y de licitación conforme lo establecido en la Ley de Compras y Contrataciones de Estado, trasladando la información pertinente al SIGES.

La posición jerárquica en el organigrama de la dirección financiera de esta unidad se puede apreciar en la figura 45, organigrama dirección de administración financiera integrada, en la que puede observarse que, junto a las otras unidades, debe seguir instrucciones y reportar directamente a la dirección financiera.

#### **2.1.12.10.1. Unidad del sistema Guatecompras**

Esta unidad se encarga de subir toda la información al sistema de Guatecompras, una parte de sus funciones consiste en cumplir con lo requerido para el proceso de compras, también debe estar al tanto en temas de publicaciones de compras a través de oferta electrónica, eventos de cotización y eventos de licitación, en coordinación con la unidad de compras.

La posición jerárquica en el organigrama de la dirección financiera de esta unidad se puede apreciar en la figura 45, organigrama dirección de administración financiera integrada, en la que puede observarse que, esta unidad debe reportar directamente a la unidad de compras.

#### **2.1.12.11. Unidad de informática**

La unidad de informática se encarga de dar soporte técnico informático a las Unidades de administración financiera integrada municipal. Así como a las dependencias municipales que lo requieran.

La posición jerárquica en el organigrama de la dirección financiera de esta unidad se puede apreciar en la figura 45, organigrama dirección de administración financiera integrada, en la que puede observarse que, junto a las otras unidades, debe seguir instrucciones y reportar directamente a la dirección financiera.

#### **2.1.12.12. Unidad cajas receptoras**

La función de la unidad de cajas receptoras es realizar la coordinación de recepción de cobros de servicios municipales. Debe dar informes contables acerca de los ingresos que día con día llegan a las cajas receptoras de la municipalidad.

La posición jerárquica en el organigrama de la dirección financiera de esta unidad se puede apreciar en la figura 45, organigrama dirección de administración financiera integrada, en la que puede observarse que, junto a las otras unidades, debe seguir instrucciones y reportar directamente a la dirección financiera.

#### **2.1.12.13. Oficina del Impuesto Único Sobre Inmuebles**

Esta oficina está presidida por un auxiliar en la recaudación y administración del Impuesto Único Sobre Inmuebles (IUSI) del municipio. Su función principal es notificar multas e intereses, debiendo llevar para tal efecto un sistema de cuenta corriente de los contribuyentes; también tiene a su cargo la actualización y mantenimiento del registro inmobiliario correspondiente a la jurisdicción municipal.

La posición jerárquica en el organigrama de la dirección financiera de esta unidad se puede apreciar en la figura 45, organigrama dirección de administración financiera integrada, en la que puede observarse que, junto a las otras unidades, debe seguir instrucciones y reportar directamente a la dirección financiera.

## 2.2. Análisis del historial de la evaluación del desempeño

La última evaluación del desempeño a la que se tuvo acceso es del periodo enero – junio del 2018. Los resultados obtenidos son los siguientes:

Tabla V. Evaluación del desempeño DAFIM

Área del desempeño	DAFIM
Orientación de resultados	PUNTEO
Termina su trabajo oportunamente	4
Cumple con las tareas que se le encomienda	4
Realiza un volumen adecuado de trabajo	4
Calidad	
No comete errores en el trabajo	4
Hace uso racional de los recursos	4
No requiere de supervisión frecuente	4
Se muestra profesional en el trabajo	5
Se muestra respetuoso y amable en el trato	5
Relaciones interpersonales	
Se muestra cortés con los clientes y con sus compañeros	5
Brinda una adecuada atención a los clientes	4
Evita los conflictos dentro de su equipo	5
Iniciativa	
Muestra nuevas ideas para mejorar los procesos	4
Se muestra accesible al cambio	4
Se anticipa a las dificultades	4
Tiene gran capacidad para resolver problemas	4
Trabajo en equipo	
Muestra actitud para integrarse al equipo	4
Se identifica fácilmente con los objetivos del equipo	4
Organización	
Planifica sus actividades	4
Hace uso de indicaciones	4
Se preocupa por alcanzar las metas	4
Suma o total	81

Fuente: elaboración propia, con base en datos brindados por R.R. H.H. de la municipalidad de Sumpango.

Tabla VI. Evaluación del desempeño JAM

Área del desempeño	JAM
Orientación de resultados	PUNTEO
Termina su trabajo oportunamente	3
Cumple con las tareas que se le encomienda	3
Realiza un volumen adecuado de trabajo	3
Calidad	
No comete errores en el trabajo	4
Hace uso racional de los recursos	4
No requiere de supervisión frecuente	3
Se muestra profesional en el trabajo	4
Se muestra respetuoso y amable en el trato	4
Relaciones interpersonales	
Se muestra cortés con los clientes y compañeros	4
Brinda una adecuada atención a los clientes	4
Evita los conflictos dentro de su equipo	4
Iniciativa	
Muestra nuevas ideas para mejorar los procesos	3
Se muestra accesible al cambio	4
Se anticipa a las dificultades	4
Tiene gran capacidad para resolver problemas	3
Trabajo en equipo	
Muestra actitud para integrarse al equipo	4
Se identifica fácilmente con los objetivos del equipo	3
Organización	
Planifica sus actividades	3
Hace uso de indicaciones	4
Se preocupa por alcanzar las metas	3
Suma o total	69

Fuente: elaboración propia, con base en datos brindados por R.R. H.H. de la municipalidad de Sumpango.

Tabla VII. **Evaluación del desempeño secretaría**

Área del desempeño	SECRETARÍA
Orientación de resultados	PUNTEO
Termina su trabajo oportunamente	4
Cumple con las tareas que se le encomienda	4
Realiza un volumen adecuado de trabajo	4
Calidad	
No comete errores en el trabajo	4
Hace uso racional de los recursos	4
No requiere de supervisión frecuente	4
Se muestra profesional en el trabajo	4
Se muestra respetuoso y amable en el trato	4
Relaciones interpersonales	
Se muestra cortés con los clientes y compañeros	4
Brinda una adecuada atención a los clientes	4
Evita los conflictos dentro de su equipo	4
Iniciativa	
Muestra nuevas ideas para mejorar los procesos	4
Se muestra accesible al cambio	4
Se anticipa a las dificultades	4
Tiene gran capacidad para resolver problemas	4
Trabajo en equipo	
Muestra actitud para integrarse al equipo	4
Se identifica fácilmente con los objetivos del equipo	4
Organización	
Planifica sus actividades	4
Hace uso de indicaciones	3
Se preocupa por alcanzar las metas	4
Suma o total	80

Fuente: elaboración propia, con base en datos brindados por R.R. H.H. de la municipalidad de Sumpango.

Tabla VIII. **Evaluación del desempeño recursos humanos**

Área del desempeño	R.R. H.H.
Orientación de resultados	PUNTEO
Termina su trabajo oportunamente	4
Cumple con las tareas que se le encomienda	4
Realiza un volumen adecuado de trabajo	3
Calidad	
No comete errores en el trabajo	4
Hace uso racional de los recursos	4
No requiere de supervisión frecuente	3
Se muestra profesional en el trabajo	4
Se muestra respetuoso y amable en el trato	5
Relaciones interpersonales	
Se muestra cortés con los clientes y compañeros	5
Brinda una adecuada atención a los clientes	5
Evita los conflictos dentro de su equipo	4
Iniciativa	
Muestra nuevas ideas para mejorar los procesos	4
Se muestra accesible al cambio	4
Se anticipa a las dificultades	3
Tiene gran capacidad para resolver problemas	3
Trabajo en equipo	
Muestra actitud para integrarse al equipo	4
Se identifica fácilmente con los objetivos del equipo	4
Organización	
Planifica sus actividades	4
Hace uso de indicaciones	3
Se preocupa por alcanzar las metas	4
	78

Fuente: elaboración propia, con base en datos brindados por R.R. H.H. de la municipalidad de Sumpango.



Tabla IX. Evaluación del desempeño DPM

Área del desempeño	DPM
Orientación de resultados	PUNTEO
Termina su trabajo oportunamente	4
Cumple con las tareas que se le encomienda	4
Realiza un volumen adecuado de trabajo	4
Calidad	
No comete errores en el trabajo	4
Hace uso racional de los recursos	4
No requiere de supervisión frecuente	4
Se muestra profesional en el trabajo	4
Se muestra respetuoso y amable en el trato	4
Relaciones interpersonales	
Se muestra cortés con los clientes y compañeros	4
Brinda una adecuada atención a los clientes	4
Evita los conflictos dentro de su equipo	4
Iniciativa	
Muestra nuevas ideas para mejorar los procesos	3
Se muestra accesible al cambio	3
Se anticipa a las dificultades	3
Tiene gran capacidad para resolver problemas	3
Trabajo en equipo	
Muestra actitud para integrarse al equipo	3
Se identifica fácilmente con los objetivos del equipo	3
Organización	
Planifica sus actividades	3
Hace uso de indicaciones	3
Se preocupa por alcanzar las metas	4
Suma o total	73

Fuente: elaboración propia, con base en datos brindados por R.R. H.H. de la municipalidad de Sumpango.

Tabla X. **Evaluación del desempeño DMSP**

Área del desempeño	DMSP
Orientación de resultados	PUNTEO
Termina su trabajo oportunamente	4
Cumple con las tareas que se le encomienda	4
Realiza un volumen adecuado de trabajo	4
Calidad	
No comete errores en el trabajo	4
Hace uso racional de los recursos	4
No requiere de supervisión frecuente	4
Se muestra profesional en el trabajo	4
Se muestra respetuoso y amable en el trato	3
Relaciones interpersonales	
Se muestra cortés con los clientes y compañeros	3
Brinda una adecuada atención a los clientes	4
Evita los conflictos dentro de su equipo	3
Iniciativa	
Muestra nuevas ideas para mejorar los procesos	3
Se muestra accesible al cambio	4
Se anticipa a las dificultades	4
Tiene gran capacidad para resolver problemas	3
Trabajo en equipo	
Muestra actitud para integrarse al equipo	4
Se identifica fácilmente con los objetivos del equipo	4
Organización	
Planifica sus actividades	4
Hace uso de indicaciones	4
Se preocupa por alcanzar las metas	4
Suma o total	75

Fuente: elaboración propia, con base en datos brindados por R.R. H.H. de la municipalidad de Sumpango.

Tabla XI. **Evaluación del desempeño DMMYASSI**

Área del desempeño	DMMYASSI
Orientación de resultados	PUNTEO
Termina su trabajo oportunamente	4
Cumple con las tareas que se le encomienda	4
Realiza un volumen adecuado de trabajo	4
Calidad	
No comete errores en el trabajo	2
Hace uso racional de los recursos	3
No requiere de supervisión frecuente	4
Se muestra profesional en el trabajo	4
Se muestra respetuoso y amable en el trato	4
Relaciones interpersonales	
Se muestra cortés con los clientes y compañeros	4
Brinda una adecuada atención a los clientes	4
Evita los conflictos dentro de su equipo	4
Iniciativa	
Muestra nuevas ideas para mejorar los procesos	4
Se muestra accesible al cambio	4
Se anticipa a las dificultades	4
Tiene gran capacidad para resolver problemas	4
Trabajo en equipo	
Muestra actitud para integrarse al equipo	4
Se identifica fácilmente con los objetivos del equipo	4
Organización	
Planifica sus actividades	4
Hace uso de indicaciones	4
Se preocupa por alcanzar las metas	4
Suma o total	77

Fuente: elaboración propia, con base en datos brindados por R.R. H.H. de la municipalidad de Sumpango.

Tabla XII. Evaluación del desempeño PMT

Área del desempeño	PMT
Orientación de resultados	PUNTEO
Termina su trabajo oportunamente	4
Cumple con las tareas que se le encomienda	5
Realiza un volumen adecuado de trabajo	5
Calidad	
No comete errores en el trabajo	4
Hace uso racional de los recursos	4
No requiere de supervisión frecuente	4
Se muestra profesional en el trabajo	4
Se muestra respetuoso y amable en el trato	5
Relaciones interpersonales	
Se muestra cortés con los clientes y compañeros	4
Brinda una adecuada atención a los clientes	4
Evita los conflictos dentro de su equipo	4
Iniciativa	
Muestra nuevas ideas para mejorar los procesos	4
Se muestra accesible al cambio	4
Se anticipa a las dificultades	3
Tiene gran capacidad para resolver problemas	4
Trabajo en equipo	
Muestra actitud para integrarse al equipo	4
Se identifica fácilmente con los objetivos del equipo	4
Organización	
Planifica sus actividades	4
Hace uso de indicaciones	4
Se preocupa por alcanzar las metas	5
Suma o total	83

Fuente: elaboración propia, con base en datos brindados por R.R. H.H. de la municipalidad de Sumpango.

Tabla XIII. Evaluación del desempeño PM

Área del desempeño	PM
Orientación de resultados	PUNTEO
Termina su trabajo oportunamente	5
Cumple con las tareas que se le encomienda	5
Realiza un volumen adecuado de trabajo	4
Calidad	
No comete errores en el trabajo	4
Hace uso racional de los recursos	4
No requiere de supervisión frecuente	4
Se muestra profesional en el trabajo	5
Se muestra respetuoso y amable en el trato	5
Relaciones interpersonales	
Se muestra cortés con los clientes y compañeros	5
Brinda una adecuada atención a los clientes	4
Evita los conflictos dentro de su equipo	4
Iniciativa	
Muestra nuevas ideas para mejorar los procesos	3
Se muestra accesible al cambio	4
Se anticipa a las dificultades	4
Tiene gran capacidad para resolver problemas	4
Trabajo en equipo	
Muestra actitud para integrarse al equipo	4
Se identifica fácilmente con los objetivos del equipo	4
Organización	
Planifica sus actividades	5
Hace uso de indicaciones	5
Se preocupa por alcanzar las metas	5
Suma o total	87

Fuente: elaboración propia, con base en datos brindados por R.R. H.H. de la municipalidad de Sumpango.

Los datos de las tablas V, VI, VII, VIII, IX, X, XI, XII Y XIII corresponden a los resultados obtenidos en la evaluación del desempeño del primer semestre del año 2018; el personal evaluado pertenece a las áreas: administrativa, operativa y técnica.

Los parámetros de las tablas de resultados de evaluación del desempeño son los siguientes:

Tabla XIV. **Parámetros de evaluación del desempeño**

Nota	Nivel	Aceptabilidad	Interpretación
1	Muy bajo	Inferior	Rendimiento laboral no aceptable
2	Bajo	Inferior al promedio	Rendimiento laboral regular
3	Moderado	Promedio	Rendimiento laboral bueno
4	Alto	Superior al promedio	Rendimiento laboral muy bueno
5	Muy alto	Superior	Rendimiento laboral excelente

Fuente: R.R. H.H., municipalidad de Sumpango.

### **2.2.1. Número de colaboradores**

Hasta la fecha (noviembre de 2018), la municipalidad de Sumpango cuenta con un total de 169 trabajadores municipales.

### **2.2.2. Análisis tipo de evaluación utilizada**

En la municipalidad de Sumpango los últimos dos años para evaluar el desempeño del personal se ha utilizado el método de escala gráfica un método que evalúa el desempeño de las personas mediante factores de evaluación previamente definidos y graduados. Este método utiliza un formulario de doble entrada en el cual las líneas horizontales representan los factores de evaluación del desempeño, en tanto que las columnas representan los grados de variación de tales factores.

Los factores se seleccionan previamente para definir en cada empleado las cualidades que se intenta evaluar. Cada factor se define como descripción sumaria, simple y objetiva, para evitar distorsiones. Cuando mejor sea esta descripción, mayor será la precisión del factor. Por otro lado, en este factor se dimensiona un desempeño, que va desde el débil o el insatisfactorio hasta el óptimo o el muy satisfactorio.

### **2.2.3. Índices de rotación del personal**

Los datos obtenidos corresponden a los meses de septiembre y octubre del año 2018.

La municipalidad de Sumpango realiza el análisis de rotación del personal de forma mensual, de esta forma se tiene un dato actualizado en el momento que sea requerido. La actual corporación municipal desea disminuir el porcentaje de rotación de personal, porque en los últimos años este dato ha sido elevado. La gráfica siguiente muestra los datos de los meses de septiembre y octubre del año 2018.

Figura 46. **Índices de rotación del personal municipalidad de Sumpango**

<b>MUNICIPALIDAD DE SUMPANGO</b>			
DIRECCIÓN DE ADMINISTRACIÓN INTERNA Y RECURSOS HUMANOS			
INDICE DE ROTACIÓN DE PERSONAL			
ÚLTIMOS 2			
NO.	MES	AÑO	PORCENTAJE DE ROTACIÓN
1	SEPTIEMBRE	2018	1%
2	OCTUBRE	2018	4%

Fuente: R.R. H.H., municipalidad de Sumpango.

### 2.3. Indicadores de proyectos y servicios

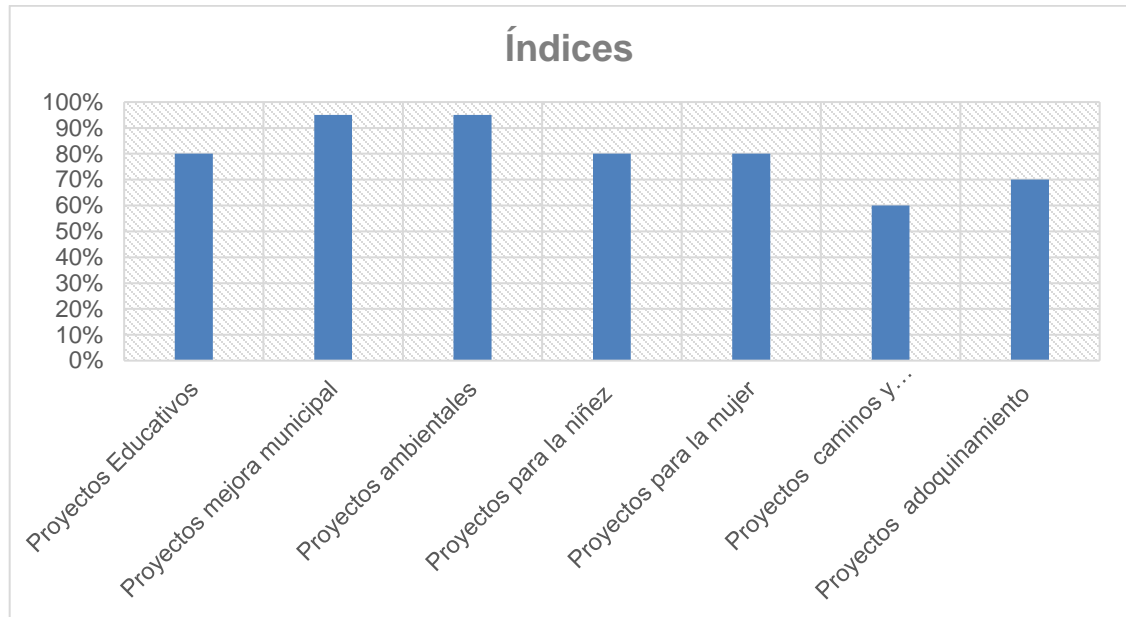
Para conocer los niveles de alcance de los objetivos de los proyectos y servicios que presta la municipalidad de Sumpango se tienen unos indicadores que muestran la tendencia de alcance que han tenido.

#### 2.3.1. Índice proyectos finalizados

La municipalidad de Sumpango muestra 7 grupos de proyectos en los que se adjuntan distintos subproyectos. Los grupos que considera para el análisis de índices de proyectos finalizados son: proyectos educativos, de mejora municipal, ambientales, para la niñez, para la mujer, caminos y carreteras y pavimentación de calles.



Figura 47. Índice proyectos finalizados



Fuente: municipalidad de Sumpango.

### 2.3.2. Categorización de servicios

La municipalidad de Sumpango categoriza los servicios con base a la finalización de estos. Las categorías son:

- Servicios con aplazamientos
- Servicios concluidos o finiquitos

#### 2.3.2.1. Servicios con aplazamientos

El servicio de agua potable es el que más presenta atrasos al ser ejecutado, porque es el servicio que más vecinos solicitan por ser uno de los más importantes para establecerse en una propiedad con vivienda.

La demanda de solicitudes es muy alta, y el proceso antes de la aprobación de la solicitud consiste en realizar visitas de campo para conocer la factibilidad y viabilidad de dar el servicio al vecino que lo solicita.

Otro servicio que presenta aplazamiento regularmente es el tratamiento de desechos y residuos sólidos.

#### **2.3.2.2. Servicios concluidos o finiquitos**

Los servicios que regularmente son concluidos en los tiempos establecidos son:

- Conexiones de nuevos servicios de drenajes
- Nuevas lámparas para alumbrado público
- Servicio de destace de ganado en el rastro municipal
- Servicio de inhumación en el cementerio municipal
- Licencias para tala de árboles de consumo familiar
- Administración de mercados
- Limpieza y ornato

#### **2.3.3. Categorización de proyectos**

Los proyectos desarrollados por la municipalidad de Sumpango son categorizados de la siguiente forma:

- Proyectos con aplazamientos
- Proyectos concluidos o finiquitos

### 2.3.3.1. Proyectos con aplazamientos

Los proyectos que más presentan retrasos son los que se ejecutan con fondos del Consejo Departamental de Desarrollo de Sacatepéquez, esto debido a que se ejecutan conforme a los desembolsos monetarios del gobierno central a través del consejo antes mencionado.

Tabla XV. Listado de proyectos que presentan aplazamiento

No.	Descripción de la obra	Ubicación	Contenido y especificaciones del contrato	Estado del proyecto
1	Mejoramiento calle (adoquinamiento y pavimento) en varios sectores de las aldeas Rancho Alegre, El Rejón, El Tunino, Las Flores.	Calles y avenidas de las aldeas descritas.	Contrato administrativo municipal de ejecución de obra número MSS-EO-02-2016.	Liquidado y finiquitado.
2	Ampliación Escuela Primaria aldea Rancho Alegre.	Aldea Rancho Alegre, Sumpango Sacatepéquez.	Contrato Administrativo municipal de ejecución de obra número MSS-CAMEO-01-2017.	Recibido y en proceso de liquidación.
3	Construcción de sistema de agua potable con perforación de pozo, Sumpango Sac.	Sector El Chirromán, Sumpango Sac.	Contrato Administrativo municipal de ejecución de obra número MSS-CAMEO-02-2017.	Liquidado
4	Construcción Escuela Oficial Urbana Mixta No.1 jornada matutina (módulo anexo).	0 avenida 5-48 zona 5, Sumpango Sac.	Contrato Administrativo municipal de ejecución de obra número MSS-CAMEO-03-2017.	Recibido y en proceso de liquidación.

Fuente: municipalidad de Sumpango.

### 2.3.3.2. Proyectos concluidos o finiquitos

Los proyectos que con frecuencia logran ser concluidos y obtienen finiquitos son los que son financiados con fondos de la administración municipal, esto debido a que el concejo municipal es el que realiza los análisis pertinentes para dar inicio y fin a un proyecto en específico.

Tabla XVI. **Proyectos concluidos o finiquitos**

No.	Descripción de la obra	Ubicación	Contenido y especificaciones del contrato	Estado del proyecto
1	Mejoramiento calle La Alameda (adoquinamiento).	Entre la 3 <sup>o</sup> calle y 7 <sup>o</sup> calle de la zona 2 del casco urbano de Sumpango.	Contrato administrativo municipal No. MSS-CAMEO-05-2017.	Liquidado y finiquitado.
2	Mejoramiento calle El Calvario del casco urbano de Sumpango.	1ra. Calle hasta 5ta. Calle de la zona 1 y 4, avenida El Calvario.	Contrato administrativo municipal No. MSS-CAMEO-01-2018.	Liquidado y finiquitado.
3	Mejoramiento calle adoquinamiento de varios sectores del casco urbano de Sumpango.	Varios sectores del municipio.	Contrato administrativo municipal No. MSS-CAMEO-02-2018.	Recibido y en proceso de liquidación.

Fuente: municipalidad de Sumpango.

### **3. PROPUESTA PARA APLICAR EL MODELO DE PLANEACIÓN DE GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO Y LAS COMPETENCIAS LABORALES**

#### **3.1. Gestión del talento humano**

El modelo de gestión del talento humano propuesto para la municipalidad de Sumpango tiene a cargo desarrollar el proceso para incorporar nuevos trabajadores municipales al equipo de colaboradores basándose en el enfoque de las competencias laborales que los candidatos poseen, así como desarrollar programas para retener a los colaboradores actuales.

##### **3.1.1. Recursos y talento humano**

“Un es siempre un tipo especial de persona”<sup>22</sup>, cada persona tiene distintos talentos, si estos se descubren y se aprovechan, dan como resultado colaboradores capacitados y felices de hacer su trabajo. Toda la organización resulta beneficiada cuando a un colaborador le apasiona su trabajo, pero no es suficiente con ejecutar con pasión una tarea, es necesario también tener los conocimientos para hacerlo bien.

La combinación de recurso y talento humano brinda al personal idóneo para el puesto de trabajo designado, es por eso por lo que el modelo propuesto para la municipalidad de Sumpango se enfoca en las competencias laborales de los

---

<sup>22</sup> CHIAVENATO, Idalberto. *Gestión del talento humano*. p. 9.

trabajadores municipales y de los aspirantes a ocupar un puesto dentro de la municipalidad.

### **3.1.1.1. Cultura y ética de la gestión de recursos humanos**

La gestión del talento humano como unidad estratégica del modelo propuesto tiene un rol muy importante en la toma de decisiones, no puede pasar desapercibidos todos los retos y desafíos que van surgiendo con los constantes cambios y actualizaciones de la municipalidad de Sumpango. La correcta adaptación a los nuevos niveles de pensamiento y acción, que viene de un enfoque común a un enfoque moderno y estratégico, con una perspectiva de ver a los colaboradores como una inversión humana permite garantizar el éxito de una organización.

Al introducir la ética como un eje fundamental en la gestión del recurso humano se garantiza la fidelidad de realizar cada proceso en el desarrollo de la gestión del talento humano de forma clara, legal y justa, porque el equipo encargado de gestionar los procesos tiene los objetivos bien definidos y entienden que todos están en sintonía con los objetivos de la organización.

## **3.2. Capital humano y competencias**

El capital humano es el eje fundamental del modelo de gestión propuesto para la municipalidad de Sumpango, porque está relacionado con las competencias, y es el recurso que permitirá a la municipalidad invertir en la formación de sus colaboradores para obtener mejor rendimiento y productividad en la economía actual y aprovechar el talento de las personas.

Las competencias son las habilidades, conocimientos y características que posee una persona, y combinadas de manera estratégica se obtiene un desempeño superior en el trabajo.

### **3.2.1. Capital humano**

El capital humano es el incremento en la capacidad que una organización tiene en alcanzar sus objetivos por medio de mejoras en las habilidades y destrezas que tienen los colaboradores. Estas habilidades y destrezas las obtienen con capacitación, experiencia, preparación y conocimiento. El conocimiento del que se habla se refiere al conocimiento práctico, las habilidades que se adquieren y las capacidades que aprenden los colaboradores se transforman en experiencia, por lo que su trabajo resulta eficiente y eficaz. El término capital se usa en este modelo de gestión para indicar la relación que existe con la calidad del trabajo.

Actualmente muchas organizaciones se han modernizado y han mejorado diversos factores para producir más y mejores productos y servicios y lo único que los diferencia es la capacidad que tienen los colaboradores dentro de la organización para adaptarse al cambio.

En el ambiente laboral que se vive en la municipalidad de Sumpango se puede lograr el fortalecimiento de la capacitación y aprendizaje continuo de los trabajadores municipales con el fin de que la educación y experiencias sean medibles y valorizadas conforme el modelo de gestión del talento humano basado en competencias laborales lo describe.

El capital humano es también la disponibilidad de conocimientos, habilidades y competencias humanas que se refieren a la formación y educación

adquirida. Cuanto más eficaz sea el proceso de gestión del talento humano basado en competencias, se tendrá que alcanzar procesos de incremento económico sostenido.

### **3.2.2. Gestión por competencias**

La gestión por competencias diseñada para la municipalidad de Sumpango es una herramienta que ayudará a incrementar a un nivel de excelencia las competencias individuales de los colaboradores, de acuerdo con las necesidades de la municipalidad. La gestión por competencias desarrolla y administra el talento de las personas y ayuda a descubrir nuevos talentos para desarrollar más y mejores tareas, adquiriendo una cultura de servicio.

### **3.2.3. Desarrollo del capital humano en la organización**

La tecnología actualmente brinda lo necesario a cualquier organización (no importando el rubro que esta tenga), herramientas que le permiten alcanzar de manera eficaz los objetivos para los que fue creada, sin embargo, no es suficiente contar con tecnología de punta para alcanzar los objetivos planteados.

La capacidad de innovación en los colaboradores tiene un nivel de importancia considerable que permite a las organizaciones en combinación con la tecnología llegar a niveles magníficos para la empresa.

El desarrollo del capital humano dentro de la organización garantiza la satisfacción de los colaboradores dentro de su puesto laboral, el cual permite que el desarrollo de la empresa incremente. El modelo de gestión del talento humano basado en las competencias laborales propone a la organización enfocarse en primera instancia en los colaboradores, en su desarrollo, capacitación, seguridad



y bienestar, logrando de esa forma incrementar las utilidades que intrínsecamente se trabajan durante el proceso de gestión.

### **3.3. Gestión del talento humano por competencias**

Previamente se ha definido la gestión del talento humano por competencias como una herramienta que se enfoca en los colaboradores, sus habilidades y destrezas, y se preocupa por su desarrollo, capacitación y bienestar, todo con el objeto de alinearse a los objetivos que tiene la organización. Ahora, el modelo de gestión que se desarrolló para la municipalidad de Sumpango tiene competencias laborales específicas, un enfoque técnico y beneficios definidos.

#### **3.3.1. Competencias laborales**

Una competencia es una actitud, experiencia y conocimiento que está relacionada directamente con el comportamiento de la persona, es decir, todo está integrado y da como resultado habilidades específicas. Las habilidades específicas pueden descubrirse, desarrollarse y ejecutarse en distintas tareas sólo si se combinan de forma adecuada.

El modelo de gestión del talento humano y las competencias laborales diseñado para la municipalidad de Sumpango sugiere que las competencias de los trabajadores municipales deben ser comportamientos adquiridos, esto respalda el hecho de que las competencias laborales no son comportamientos independientes y que al ser una combinación garantizan su permanencia en el tiempo.

El modelo desarrollado para la municipalidad de Sumpango sugiere que para identificar una competencia es necesario verificar que luego de su aplicación

se obtenga un resultado positivo. No existe competencia si después de que sea aplicada no se alcanzan resultados deseables, entonces, una competencia laboral podrá ser identificada si se alcanza algunos de los resultados siguientes:

Tabla XVII. **Nivel de resultado de las competencias laborales**

<b>Bueno</b>	<b>Muy bueno</b>	<b>Excelente</b>
Alcanza los objetivos en un nivel aceptable.	Alcanza los objetivos en un nivel aceptable y satisfactorio.	Alcanza los objetivos en un nivel aceptable, satisfactorio y eficaz.

Fuente: elaboración propia.

Sin embargo, si se cree haber identificado una competencia en el colaborador y los resultados no entran en ninguna de las categorías de la tabla, entonces no es una competencia.

### **3.3.2. Enfoque técnico**

El enfoque técnico de gestión del talento humano descrito en este modelo está dirigido a las competencias laborales con el propósito de alcanzar una exitosa gestión, el modelo se sustenta en las variantes que más influyen en el desempeño de los colaboradores durante la ejecución de sus funciones dentro de la organización.

Al enfocarse en las competencias laborales se plantea como objetivo primordial del modelo de gestión del talento humano implantar un nuevo diseño de dirección dentro de la municipalidad de Sumpango, para administrar los recursos humanos integralmente de manera efectiva. Por ello, el modelo

planteado considera que los objetivos de la gestión del talento humano deben ser creados a partir de los objetivos que tiene la municipalidad. Por ende, la función del modelo de gestión al enfocarse en las competencias laborales se asegura que los colaboradores y sus conocimientos sean el factor principal de la productividad que se determina en el momento de establecer cuáles son las ventajas competitivas de la municipalidad y cómo aprovecharlas para mejorar los servicios y proyectos que se desarrollan.

### **3.3.3. Beneficios de la gestión**

La implementación del modelo de gestión del talento humano basado en las competencias laborales de los trabajadores municipales va más allá de la administración de personas. Los beneficios que este modelo presenta son los siguientes:

- Crea una herramienta útil para la gestión del cambio. Con ella la gestión del talento humano tiene una simplificación con un gran valor en las etapas de cambio y también en las etapas de mejora dentro de la municipalidad.
- Simplifica la etapa de evaluación periódica del desempeño de forma general. La mejora en cuanto a conocimientos y habilidades individuales y grupales progresan de forma continua y se integran a las tareas diarias que se realizan dentro y fuera de la municipalidad.
- Incrementa los resultados individuales y grupales de los trabajadores municipales. Al relacionar las competencias específicas y generales que la municipalidad necesita, combina los objetivos de la municipalidad con la de los colaboradores. Así nace un compromiso individual del trabajador municipal por lograr un nivel considerable de eficiencia en las

competencias que el modelo logre identificar en él, aumentando su rendimiento.

- Ayuda a que el liderazgo se introduzca en el ambiente laboral de forma natural.
- Colabora en la introducción de un nuevo colaborador en un puesto de trabajo, brindando las herramientas necesarias para aprovechar al máximo las competencias que posee.
- Simplifica la búsqueda de talento humano y ayuda a retener a los colaboradores existentes.
- Aumenta la eficiencia de los servicios y proyectos que desarrolla la municipalidad, porque, al sentirse motivados, los trabajadores municipales aumentan su productividad y su rendimiento.

#### **3.3.4. Análisis de puestos y las competencias laborales**

El modelo de gestión del talento humano propuesto para la municipalidad de Sumpango toma en cuenta características esenciales de los colaboradores que permiten definir las especificaciones de los puestos de trabajo de la municipalidad y las competencias laborales que debe tener.

Los factores que se toman en cuenta en el modelo de gestión para los puestos laborales y las competencias son:

- Denominación o nombre del puesto de trabajo
- Grado del puesto de trabajo

- Nivel del puesto de trabajo
- Dependencia
- Jefe inmediato
- Subalternos
- Horarios
- Descripción del puesto
- Funciones
- Relaciones del puesto
- Requisitos del puesto
- Habilidades o destrezas
- Características personales

### **3.3.5. Selección del personal**

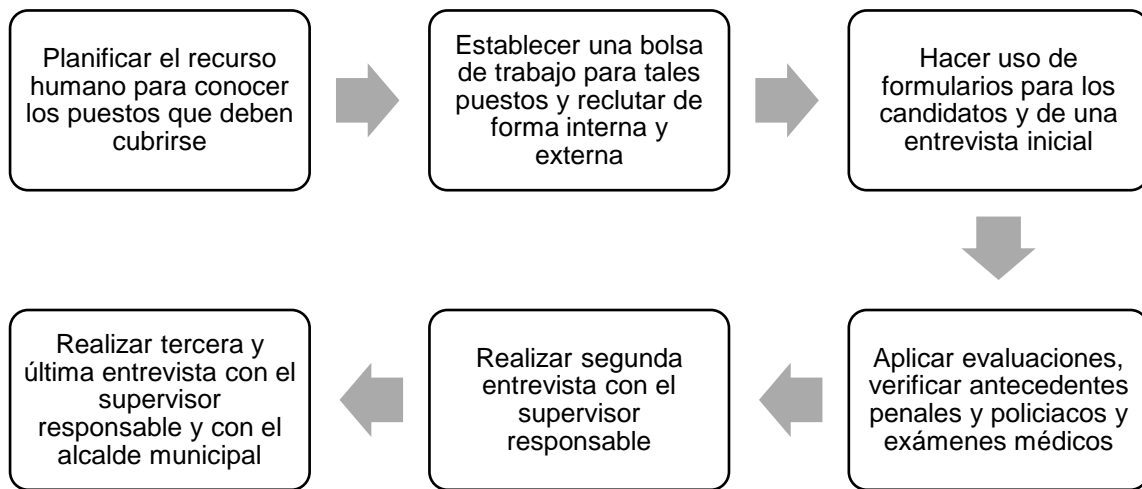
El equipo encargado de la gestión del talento humano, específicamente en el proceso de selección de los nuevos trabajadores municipales debe usar la herramienta de análisis de puestos y la descripción de estos con varios objetivos; por ejemplo, para identificar la necesidad de programas de capacitación o para establecer el salario adecuado según el puesto laboral.

La tarea principal del análisis de puestos laborales es decidir el tipo de talento humano que se debe reclutar para después ser seleccionado y cubrir los puestos municipales, o bien mejorar el talento humano de los actuales colaboradores.

La selección del personal es un proceso fundamental en el modelo de gestión del talento humano diseñado para la municipalidad de Sumpango, es necesario que se siga estrictamente cada paso para obtener los resultados para los que fue diseñado.

El proceso que sigue el modelo de gestión diseñado para la municipalidad consta de los siguientes pasos:

Figura 48. **Proceso de selección del personal del modelo de gestión del talento humano basado en competencias**



Fuente: elaboración propia.

### 3.3.6. Evaluación y categorización de puestos

El modelo de gestión del talento humano y las competencias laborales presenta un proceso de categorización y evaluación de puestos, este constituye una base central en el modelo, pues se evalúan las funciones y los resultados de cada uno de los puestos ocupados dentro de la municipalidad.

La categorización de puestos colabora con el análisis de puestos, ya que ayuda a determinar cuáles son las funciones y características en general que debe tener un puesto de trabajo específico.

Para la evaluación, el modelo de gestión del talento humano presenta distintas plantillas y modelos que permiten conocer indicadores que muestran si los trabajadores municipales están aplicando sus competencias en sus puestos de trabajo o si no lo están haciendo. Promoviendo así el desarrollo de capacitaciones que lleven al recurso humano a línea de objetivos municipales aprovechando al máximo las habilidades y destrezas que poseen.

### **3.3.7. Capacitación y desarrollo por competencias**

La capacitación es un factor muy importante que proporciona a los trabajadores municipales mejoras competentes y profesionales, así como avances en sus capacidades personales y en equipo, abre e incrementa las oportunidades para su crecimiento dentro de la corporación municipal.

La capacitación por competencias se enfoca en la obtención de mejoras mediante el desarrollo de tareas en el puesto de trabajo que son concretas, que se pueden medir y se pueden observar en un día laboral cotidiano.

El modelo de gestión del talento humano tiene los siguientes elementos en lo que a capacitaciones se refiere:

- Para implementar capacitaciones y desarrollo basado en competencias, primero se identifican las competencias y se imparten a los trabajadores municipales que deben adquirirlas.
- Se deben usar criterios de medición de logros previo a dar la capacitación.
- El programa de capacitación por competencias debe explicar de forma clara el método a seguir durante el desarrollo del aprendizaje de forma individual y cómo se va a evaluar cada una de las competencias.

- El programa de capacitación por competencias debe tener evidencias que respalden la razón de la capacitación.
- Las capacitaciones deben permitir que los trabajadores municipales avancen a su propio ritmo, siempre y cuando se garantice su finalización satisfactoria.

### **3.4. Modelo de gestión del talento humano**

El modelo de gestión a implementar en la municipalidad de Sumpango, como se ha descrito con anterioridad, está enfocado a las competencias que los trabajadores municipales poseen, así mismo, se interesa en encontrar talento humano para los puestos de trabajo que se dispongan en el transcurso del tiempo.

#### **3.4.1. Desarrollo**

Son varios los factores que permitirán el correcto desarrollo del modelo, lo primero es el estudio y análisis de los perfiles y sus competencias según el puesto laboral. En este punto es crucial el cumplimiento riguroso de las características y competencias que especifica el perfil de cualquier puesto de trabajo que se requiera en la municipalidad, sin importar el nivel que este tenga.

Luego de tener claro el talento que se está buscando, llega el momento de iniciar el proceso de reclutamiento de personal, para este modelo, se toma en cuenta el reclutamiento externo e interno; para las entrevistas se utilizará la guía del modelo y las plantillas de evaluación de personalidad, de conocimientos, de capacidades y las psicológicas.



Al tener a nuevos trabajadores municipales, el modelo de gestión del talento humano sugiere que el siguiente paso sea la adaptación del personal a los puestos de trabajo, como herramienta de ayuda se puede usar el modelo general para inducción del personal que incluye el modelo de gestión del talento humano, en esta parte el nuevo colaborador municipal conocerá a fondo cuáles son las actividades y funciones para las que fue contratado.

La evaluación del desempeño aplica para todos los trabajadores municipales sin importar la antigüedad que estos tengan dentro de la municipalidad, el modelo de gestión del talento humano desarrollado provee una guía para la evaluación del desempeño, el cual facilita la implementación de este paso.

El siguiente factor es la remuneración del personal, este se define desde el momento de contratación mediante lo descrito en el perfil del puesto de trabajo y la identificación de las debilidades y fortalezas que los nuevos trabajadores municipales presenten durante el proceso de reclutamiento y selección.

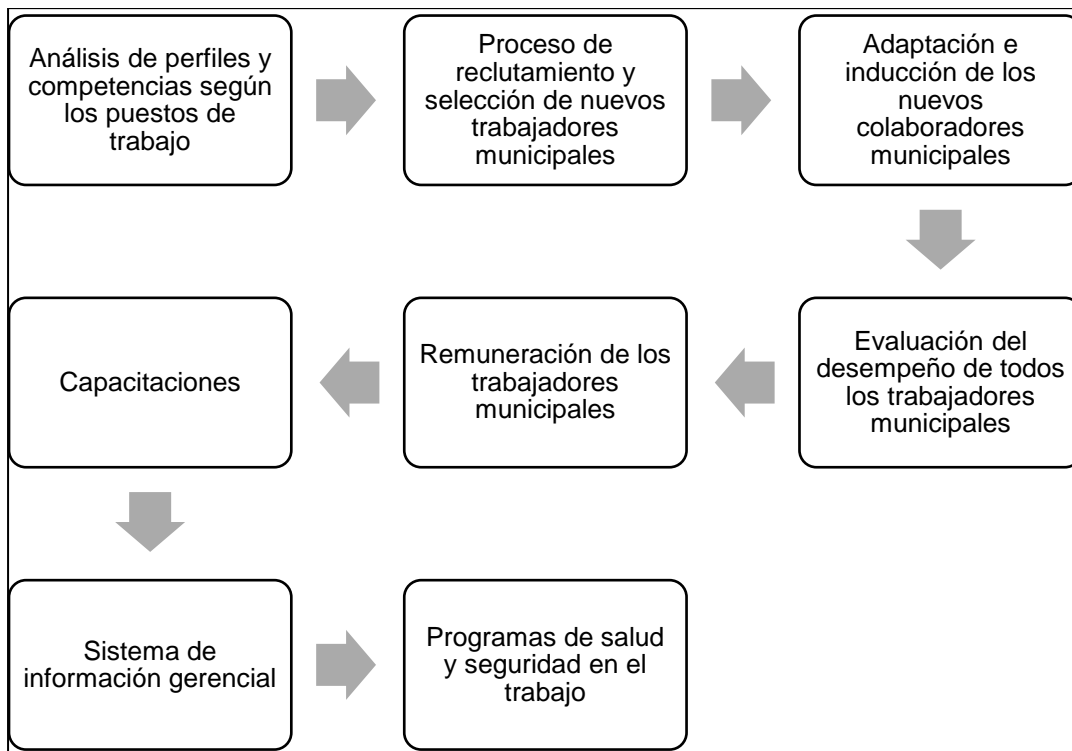
Las capacitaciones para los trabajadores municipales son el siguiente grupo que permitirán incrementar, mejorar o aprender técnicas para desarrollar las actividades de forma productiva en el puesto de trabajo.

Por último, los sistemas de información gerencial, las actividades motivacionales, reuniones, programas de salud y seguridad darán el plus para lograr que los trabajadores municipales se mantengan en su puesto de trabajo durante el tiempo que la municipalidad de Sumpango lo necesite.

### 3.4.2. Proceso

La siguiente gráfica muestra el proceso del modelo de gestión del talento humano y las competencias laborales para la municipalidad de Sumpango:

Figura 49. **Proceso del modelo de gestión del talento humano y las competencias laborales para la municipalidad de Sumpango**



Fuente: elaboración propia.

### **3.5. Reclutamiento y selección del personal**

Es la parte del modelo de gestión del talento humano en donde la municipalidad podrá contratar al personal adecuado para ocupar un puesto laboral.

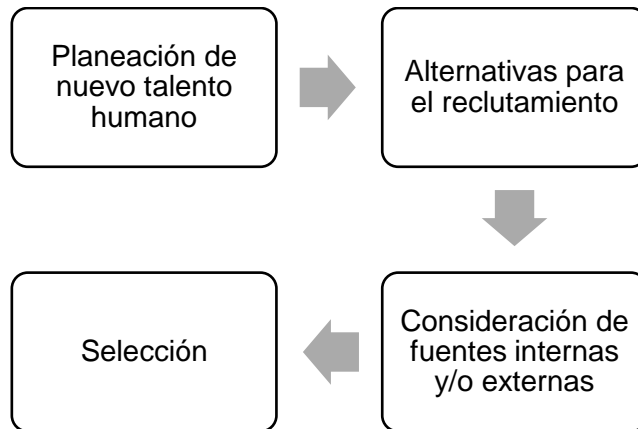
#### **3.5.1. Proceso de reclutamiento del personal**

Previo al proceso de selección de los nuevos trabajadores municipales se encuentra el proceso de reclutamiento.

El objetivo principal del reclutamiento es encontrar a los candidatos que mejor encajen según su perfil en los puestos dentro de la municipalidad. El modelo de gestión del talento humano presenta dos tipos de reclutamiento, el interno y el externo. El interno se desarrollará cuando exista alguna vacante y la municipalidad necesite llenarla por medio de una reubicación de los trabajadores municipales, en este caso los trabajadores municipales movidos pueden ser ascendidos o bien trasladados o transferidos.

Para el reclutamiento externo, la municipalidad buscará a los candidatos que no pertenecen a ella, siempre alineado a los objetivos municipales y al perfil del puesto de trabajo que pretende ser ocupado. El proceso de reclutamiento empieza con el requerimiento del departamento en donde surge la vacante y finaliza cuando se tiene a los candidatos que cumplen con los requisitos.

Figura 50. **Proceso de reclutamiento de personal**



Fuente: elaboración propia.

### **3.5.1.1. Reclutamiento interno**

El reclutamiento interno se llevará a cabo en la municipalidad para promover a los trabajadores dentro de la misma, para cubrir puestos superiores o ser movilizados. Se utilizará para esto publicación de bolsas de trabajo, correos electrónicos o folletos para informar a los trabajadores municipales actuales sobre los puestos que se encuentran vacantes.

El reclutamiento interno se llevará a cabo en la municipalidad solamente si la persona que va a ser promovida tiene todas las características y especificaciones que demanda el puesto disponible y el puesto que quede vacante (el que va a dejar el trabajador municipal promovido) será evaluado para determinar si es necesario contratar a nuevos colaboradores municipales o si el trabajo puede distribuirse dentro de los otros colaboradores del área o departamento.

El reclutamiento interno en la municipalidad, al ejecutarse, garantiza inspiración para los trabajadores municipales del equipo, ya que se dan cuenta de que al brindar su servicio de manera fiel hacia la municipalidad y hacia el pueblo de Sumpango aumenta las probabilidades de crecer dentro de la corporación municipal.

El modelo de gestión del talento humano conserva una base de datos actualizada de los colaboradores para determinar si los trabajadores municipales actuales poseen las cualidades de un puesto de trabajo vacante.

#### **3.5.1.2. Reclutamiento externo**

El decreto número 1-87 del congreso de la república de Guatemala: Ley de Servicio Municipal, en el artículo 3, inciso a, expresa: Todo ciudadano guatemalteco tiene derecho a optar a los puestos municipales.

Para el reclutamiento externo, todo ciudadano guatemalteco tendrá posibilidades de permanecer al equipo de trabajo de la municipalidad de Sumpango, siempre que cumplan con las especificaciones del puesto de trabajo. Al determinar el puesto de trabajo disponible, la municipalidad iniciará el proceso de reclutamiento externo, este recae sobre personas que se convierten en candidatos al tener el perfil que se busca, ya sea que se encuentren disponibles o en otras organizaciones.

El reclutamiento externo del modelo de gestión del talento humano utilizará las siguientes herramientas como apoyo durante el proceso:

- Contactos personales, recomendaciones de trabajadores municipales
- Universidades y otras instituciones educativas

- Organizaciones profesionales
- Periódico y otros medios de comunicación
- Sindicatos

El reclutamiento externo brinda a la municipalidad la posibilidad de encontrar gente con nuevas experiencias, así como el incremento de la creatividad y nuevas ideas que pueden aportar riquezas a los recursos humanos de la corporación.

### **3.5.2. Proceso de selección del personal**

El proceso de selección del personal se desarrolla en conjunto con el proceso de reclutamiento, en donde cada paso o etapa tiene como objetivo principal reclutar y seleccionar a los colaboradores que mejor perfil tengan para ocupar un puesto laboral dentro de la municipalidad.

El proceso es el siguiente:

- Definir el perfil del puesto de trabajo. En esta parte se consideran las actividades que el nuevo trabajador municipal va a realizar, la experiencia necesaria, las habilidades, conocimientos técnicos, valores, capacidad de trabajo en equipo, nivel de estudio, entre otros. El cual se encuentra detallado en la sección de perfiles y competencias según el puesto de trabajo.
- Convocar y buscar: Ya sea que se trabaje con el reclutamiento interno o externo se debe considerar que los candidatos cumplan con las competencias que se definen en la etapa anterior, así como el análisis de la hoja de vida del postulante. Para este paso se utilizan herramientas

como anuncios, recomendaciones, consultoras en recursos humanos, promoción interna y el análisis de los archivos y bases de datos actualizados con las que cuenta la municipalidad.

- **Evaluar y verificar:** En esta etapa es necesario de conocer a los candidatos que se han convocado con el objeto de saber quién de ellos es el que mejor perfil tiene para el puesto de trabajo que se encuentra vacante. Se puede considerar una etapa previa a la de las entrevistas, ya que en este punto se pueden filtrar y quitar de la lista aquellos perfiles que no cumplen con las expectativas y requisitos mínimos. Entonces, esta etapa debe considerar la entrevista previa, así como evaluaciones psicológicas y de conocimientos y la entrevista final.
- **Seleccionar y contratar:** Luego de haber pasado satisfactoriamente los pasos anteriores en donde se evalúa a cada uno de los candidatos se proceden a seleccionar al mejor de todos, quién cubrirá el puesto disponible dentro de la municipalidad.

#### **3.5.2.1. Bases de la selección del personal**

Las siguientes tablas describen las bases que se consideran en el proceso de selección de los nuevos trabajadores municipales:

Tabla XVIII. **Información del puesto de trabajo**

<b>Característica</b>	<b>Detalle</b>
<b>Descripción del puesto de trabajo</b>	Aspectos detallados de las funciones del cargo y las características que debe cumplir el nuevo trabajador municipal.
<b>Implementación de técnicas de identificación de factores positivos y negativos de los candidatos</b>	Los encargados de revisar y analizar la hoja de vida de los aspirantes y de llevar a cabo las entrevistas deben considerar todos los comportamientos que afectan o fortalecen una competencia laboral deseada.
<b>Análisis del puesto de trabajo cuando este sea nuevo.</b>	Si el puesto es nuevo dentro de la municipalidad se debe comparar con puestos similares en otras municipalidades o en otra industria para verificar semejanzas y comparar los requisitos que se han establecido.

Fuente: elaboración propia.



Tabla XIX. **Entrevistas**

<b>Entrevista de selección</b>	Establece la aceptación o rechazo de un candidato. Se lleva a cabo cuando la persona encargada de entrevistar se comunica con el entrevistado mediante una serie de preguntas estructuradas, las preguntas varían según el puesto vacante municipal.
<b>Características para evaluar</b>	El entrevistador debe considerar evaluar: comportamientos del candidato durante la entrevista, formular preguntas capciosas, escuchar al entrevistado, tomar en cuenta las opiniones y estimular al entrevistado para que formule preguntas.
<b>Formulación de preguntas</b>	El entrevistador debe formular preguntas estructuradas, cerradas, abiertas, directas y de otros tipos para conocer al candidato.
<b>Aspectos durante la entrevista</b>	Se debe considerar que la entrevista debe ser preparada con anticipación, se debe realizar en un espacio con ambiente adecuado y con el tiempo suficiente para considerar todos los aspectos que resulten trascendentes en la selección y contratación del trabajador municipal.

Fuente: elaboración propia.

### **3.5.2.2. Recopilación de información sobre el puesto**

La municipalidad de Sumpango por medio del modelo de gestión del talento humano y las competencias laborales obtendrá información del puesto laboral con ayuda de las siguientes herramientas:

- Formulario con preguntas: está diseñado específicamente para que sea llenado por el trabajador municipal de un puesto específico, o para el encargado de entrevistar o cualquier otro colaborador que tenga a su cargo brindar información relevante. Sin importar quién sea la persona que llene el formulario se debe considerar que la información debe ser coherente e ir enlazada con las necesidades y especificaciones que provean apoyo al programa de descripción de puestos.
- Preguntas y respuestas mediante entrevistas: ya se ha descrito antes que el candidato debe cumplir con el proceso de reclutamiento y selección antes de formar parte del equipo de trabajadores municipales, esto incluye una o más entrevistas en donde dos o más personas se reúnen con el propósito de obtener información para después utilizarla para verificar las características que son aceptables para el puesto laboral disponible. En esta parte es útil utilizar el material que previamente se debió preparar para no omitir aspectos o información importante. Así mismo, se puede utilizar esta técnica para obtener información de un puesto de trabajo en específico, puede ser una entrevista directamente con la persona que ocupa el puesto municipal, con un jefe inmediato o con cualquier otro trabajador municipal que tenga información importante.
- Observación: esta técnica es muy importante, ya que por medio de ella se puede obtener información acerca de las tareas generales que un trabajador municipal desarrolla en su puesto de trabajo, se puede obtener información muy importante cuando realiza las labores comunes y se puede tomar notas y observaciones escritas para luego concretarlas y usar la información como apoyo al crear las especificaciones del puesto de trabajo. Esta técnica debe usarse solamente con puestos de trabajos que

desarrollen actividades básicas o rutinarias dentro o fuera de la municipalidad.

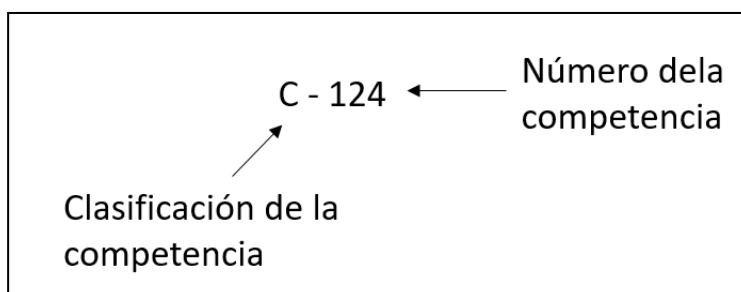
Puede usarse una o más herramientas para recabar información importante de los puestos laborales y sin importar el medio a utilizar se debe tener las siguientes consideraciones:

- Informar al alcalde municipal y al departamento de recursos humanos el proceso de recaudación de datos que se está realizando.
- Explicar a detalle los propósitos u objetivos del proceso para evitar especulaciones o estrés en el ambiente laboral.
- Exponer la razón del proceso a los trabajadores municipales que intervienen.
- Seguir estrictamente la guía previamente realizada y hacer solo las preguntas concretas y relevantes en el proceso de recaudación de información.
- Hay que especificar que el resultado o resultados obtenidos son netamente del puesto municipal y no del trabajador municipal, esto con la finalidad de evitar confusiones.
- Brindar información recabada a los participantes como proceso de verificación y validación de la información.

### 3.5.2.3. Mapas de competencias laborales

Los mapas de competencias laborales establecidos para el modelo de gestión del talento humano y las competencias laborales de la municipalidad de Sumpango tienen la siguiente nomenclatura:

Figura 51. **Nomenclatura mapas de competencias laborales**



Fuente: elaboración propia.

La clasificación de la competencia puede ser:

- Letra C: conocimiento
- Letra H: habilidades
- Letra A: actitudes

El número de la competencia representa la posición que tiene dentro de un grupo de competencias.

Las siguientes tablas muestran el significado de la nomenclatura de los aspectos complementarios dentro de los mapas de competencias laborales:

Tabla XX. **Niveles de desarrollo, mapas de competencias**

Niveles de desarrollo (ND)	
Óptimo	Corresponde al profesional recién incorporado a su puesto de trabajo.
Experto	Corresponde al profesional afianzado en el puesto (con experiencia de unos dos o tres años en el mismo).
Excelente	Corresponde al profesional que destaca en su unidad por sus competencias extraordinarias.

Fuente: elaboración propia.

Tabla XXI. **Necesidades de la competencia, mapas de competencias**

Necesidades de la competencia	
Deseable (D)	Competencia que de manera tan sólo deseable debe tener el profesional.
Indispensable (I)	Competencia que de forma imprescindible debe poseer el profesional.

Fuente: elaboración propia.

A continuación, se presentan los principales mapas de competencias laborales a tomar en cuenta en la implementación del modelo de gestión del talento humano en la municipalidad de Sumpango:

Tabla XXII. **Mapa de competencia: iniciativa**

Código	Nombre	Descripción
A-1	Iniciativa	Anticiparse a los hechos, transformar los pensamientos e ideas en acciones
ND	NC	
O	D	

Fuente: elaboración propia.

Tabla XXIII. **Mapa de competencia: creatividad e innovación**

Código	Nombre	Descripción
H-1	Creatividad e innovación	Generar nuevas ideas, facilitar procesos y crear herramientas de ayuda
ND	NC	
O	D	

Fuente: elaboración propia.

Tabla XXIV. **Mapa de competencia: flexibilidad al cambio**

Código	Nombre	Descripción
C-1	Flexibilidad al cambio	Capacidad de adaptarse a los constantes cambios que se dan dentro de la municipalidad
ND	NC	
E	I	

Fuente: elaboración propia.

Tabla XXV. **Mapa de competencia: actitud positiva**

Código	Nombre	Descripción
A-2	Actitud positiva	Reacción positiva del colaborador municipal ante una circunstancia negativa.
ND	NC	
O	D	

Fuente: elaboración propia.

Tabla XXVI. **Mapa de competencia: solución de problemas**

Código	Nombre	Descripción
C-2	Solución de problemas	Capacidad de hallar respuestas a las distintas circunstancias complejas o simples que se presentan en la municipalidad
ND	NC	
E	I	

Fuente: elaboración propia.

Tabla XXVII. **Mapa de competencia: responsabilidad**

Código	Nombre	Descripción
H-2	Responsabilidad	Nivel aceptable del cumplimiento de las tareas impuestas por el jefe inmediato
ND	NC	
EX	I	

Fuente: elaboración propia.

Tabla XXVIII. **Mapa de competencia: trabajo en equipo**

Código	Nombre	Descripción
H-3	Trabajo en equipo	Adaptación y colaboración con el resto de los trabajadores municipales y con la población en general
ND	NC	
O	D	

Fuente: elaboración propia.

#### **3.5.2.4. Clasificación de técnicas de selección**

Después de tener la información acerca del puesto laboral y del candidato, la siguiente etapa es elegir la técnica de selección que mejor se adecúe a la situación. La clasificación por utilizar puede ser alguna de las siguientes:

- Entrevista de selección
- Pruebas de conocimientos o de capacidades
- Pruebas psicológicas
- Pruebas de personalidad

#### **3.5.2.5. Entrevista de selección**

Esta entrevista diseñada en el modelo de gestión del talento humano y las competencias laborales de la municipalidad de Sumpango es fundamental porque ayuda a decidir la aceptación o rechazo de un postulante al puesto de trabajo. La entrevista de selección está dirigida con objetivos específicos enfocados a las necesidades de la municipalidad para que puedan existir resultados confiables y verificables luego de la contratación. En el transcurso de



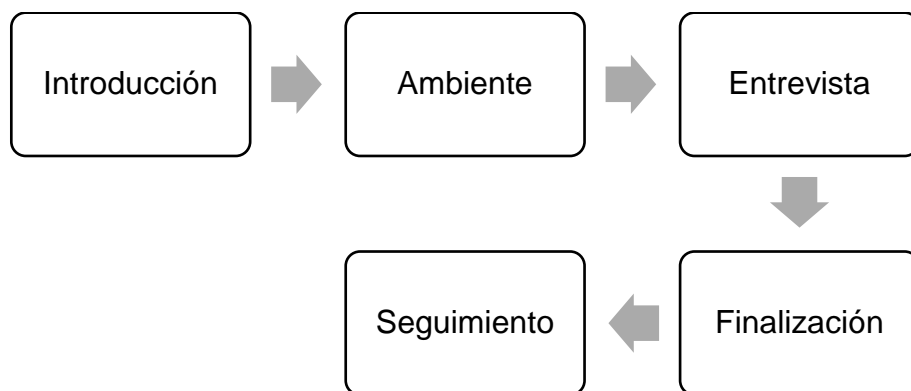
la entrevista se deben seguir los procesos necesarios para alcanzar el objetivo deseado: Encontrar al mejor perfil para el puesto laboral.

Elementos fundamentales de la entrevista de selección:

- Fuente: el postulante, es la persona que tiene las características necesarias y que encajan con las especificaciones del puesto de trabajo.
- Transmisor: es representado por el postulante, ya que es él quien brinda información que es codificada por el receptor (el entrevistador).
- Canal: gestos, palabras, señales, entre otros. Que se utilizan durante la entrevista de selección.
- Destinatario: el entrevistador, quien recibe toda la información del transmisor o fuente.

Las etapas de la entrevista se representan en el siguiente gráfico:

Figura 52. **Etapas de la entrevista**



Fuente: elaboración propia.

La descripción de las etapas de la entrevista diseñada para el modelo de gestión del talento humano y las competencias laborales de la municipalidad de Sumpango son:

- **Introducción:** La etapa de introducción va a permitir al entrevistador preparar lo necesario para la entrevista, definir los objetivos y los métodos para alcanzarlos, así como la metodología a usar para obtener la mayor información posible.
- **Ambiente:** Se toma en cuenta el espacio físico y psicológico en donde se desarrollará la entrevista, esta es tarea específica del entrevistador.
- **Entrevista:** En esta etapa se desarrolla la entrevista, siendo este el centro del proceso y el punto más importante.
- **Finalización:** Está a cargo del entrevistador y este punto marca como finalizada la sesión de entrevista.
- **Seguimiento:** Al finalizar la entrevista el entrevistador debe continuar con el proceso de reclutamiento y selección.

#### **3.5.2.6. Pruebas de conocimientos o de capacidades**

Estas se realizan a los candidatos que pasen el primer filtro, a los que cumplan con las especificaciones mínimas que requiere el puesto de trabajo.

El objetivo primordial de las pruebas de conocimientos o capacidades es conocer el nivel de nociones, habilidades y destrezas que el candidato adquirió

durante su proceso académico (universidad, nivel medio, entre otros.) y cómo puede ponerlas en práctica en la municipalidad durante la ejecución de tareas.

El modelo de gestión del talento humano basado en competencias laborales propone tres tipos de evaluación de conocimientos:

- De forma escrita
- Por medio de una entrevista
- Ejecución de un trabajo en específico

Con cualquiera de los métodos anteriormente mencionados es posible obtener información acerca del candidato y sus conocimientos y destrezas.

#### **3.5.2.7. Pruebas psicológicas**

Estas están basadas en cómo se comporta el ser humano ante la diversidad de situaciones. La aptitud es trascendental en estas pruebas, ya que a través de ella es posible conocer el comportamiento, bajo una forma específica de trabajo.

Los resultados que arrojan las pruebas psicológicas marcan las diferencias que puede tener el candidato ya sean físicas, intelectuales, de personalidad u otras, a la vez, refleja el comportamiento probable que puede presentar el trabajador dentro de la municipalidad en su equipo de trabajo.

Las pruebas psicológicas proporcionan una visión del potencial que el nuevo trabajador municipal puede presentar en su futuro puesto de trabajo.

### **3.5.2.8. Pruebas de personalidad**

Las pruebas de personalidad para aspirantes a nuevos trabajadores municipales tienen la disposición de determinar los riesgos que son forjados por los rasgos adquiridos y por el temperamento que tienen.

Luego de aplicar correctamente una prueba de personalidad se puede determinar competencias laborales de los candidatos tales como: liderazgo, autonomía, innovación y creatividad, trabajo en equipo, entre otros.

## **3.6. Inducción del puesto de trabajo**

El objetivo de la etapa de inducción del puesto de trabajo que contempla el modelo de gestión del talento humano basado en las competencias laborales es conseguir que el nuevo trabajador municipal sepa identificar la municipalidad, sus funciones, las relaciones internas y externas (con los habitantes del municipio de Sumpango), para que mediante un buen desempeño de parte suya se puedan alcanzar los objetivos de la corporación municipal.

Luego del proceso de inducción del puesto del trabajo puede existir la garantía de que el nivel de errores cometidos por el nuevo trabajador municipal será relativamente bajo o insignificante.

### **3.6.1. Orientación e inducción del personal**

El modelo de gestión del talento humano para la municipalidad de Sumpango contempla tres etapas del proceso de inducción del personal, los cuales se ilustran en la siguiente gráfica:

Figura 53. **Proceso de orientación e inducción**



Fuente: elaboración propia.

En el paso de inducción general se transmite toda la información general de la municipalidad, será información tal como: misión, visión, valores, tipos de servicios y proyectos que se desarrollan en la municipalidad, entre otros. También se consideran en esta inducción la presentación del nuevo trabajador municipal con los compañeros con los que tendrá comunicación directa o indirecta. En general, la información que se le presentará al nuevo trabajador será:

- Organigrama general de la municipalidad
- Descripción de los servicios y proyectos que se desarrollan en la municipalidad, detallando la frecuencia y complejidad de cada uno.
- Sectores que atiende la municipalidad.

- Planes de desarrollo municipal, certificaciones, capacitaciones, entre otros.
- Detalle del contrato de trabajo, tiempo en el que él estará trabajando para la municipalidad, tipo de contrato, horario laboral, tiempos de receso, descansos, vacaciones, días de pago, entre otros.
- Programas que ejecuta la municipalidad dirigida a la niñez y adolescencia, a la mujer y al adulto mayor.
- Generalidades sobre seguridad social y el reglamento interno municipal.
- Los reglamentos municipales internos.
- Ubicación y distribución del edificio municipal.
- Políticas de seguridad industrial de la municipalidad.

El siguiente paso del proceso de inducción es la inducción específica, en esta parte el nuevo trabajador municipal tendrá acceso a la información que le dará a conocer información específica y puntual en relación con el puesto de trabajo que va a ocupar.

La información que recibirá será clara, sencilla en lo posible y completa. Específicamente, lo siguiente:

- Ubicación física del espacio de trabajo
- Tipo de capacitaciones que recibirá durante su estadía en la municipalidad.
- El organigrama específico del puesto de trabajo, en donde puede conocer la posición en la que se encuentra dentro de ella.
- Diagrama que le permita conocer el proceso de las tareas que debe realizar (opcional).
- Importancia que tiene el puesto de trabajo que va a ocupar.

- Manual o informe con las responsabilidades detalladas del puesto de trabajo, en ella estarán especificados los alcances y las funciones del puesto de trabajo.
- Estándares y normas de seguridad del puesto de trabajo.
- Obligaciones y derechos que posee.

Toda la información que se le proporcionará al nuevo trabajador municipal es tratada con especificidad, porque de ella dependen los resultados exitosos en el desarrollo de tareas del nuevo colaborador.

En la etapa de evaluación, se verificará e identificará cual o cuales son los puntos débiles que presenta el nuevo colaborador durante el proceso de inducción específica, esto con el fin de reforzarlos.

Y para finalizar, las acciones, estas se toman con base en los resultados arrojados por la evaluación.

### **3.6.2. Cultura organizacional**

Para lograr una cultura organizacional positiva dentro de la municipalidad el modelo de gestión del talento humano y las competencias laborales presenta los siguientes factores:

- Valores, religión y creencias: en este aspecto es necesario que la municipalidad sea laica, y que no impida a ninguno de sus colaboradores pertenecer a una religión en específica, de esta manera se garantiza el bienestar moral de los trabajadores municipales y se evitan conflictos por la diferencia de creencias y religiones que tienen los colaboradores; del

mismo modo, no debe existir limitación en cuanto a las preferencias políticas que tengan los colaboradores.

- Cultura compartida: puede que en creencias y religión existan diferencias entre los trabajadores municipales, pero, así como hay diferencias, el modelo de gestión del talento humano y las competencias laborales encuentra las ideologías que tienen en común o al menos por la mayoría de los trabajadores, al resaltar la cultura compartida las posibilidades de roses por diferencias disminuyen.
- Resistencia al cambio: debido a los constantes cambios que se viven dentro de la municipalidad, los trabajadores municipales deben ser capacitados para adaptarse a ellos, no solo adaptarse, también actuar de forma eficiente cuando se presentan de manera inesperada, esto permite que los colaboradores se sientan seguros en su puesto laboral.
- Identidad e integración: el modelo de gestión del talento humano presenta la oportunidad de integrar equipos de trabajo según las competencias que posean, de esta manera los trabajadores municipales aumentan el nivel de confianza al conocer otras personas similares a ellos.

### **3.6.2.1. Descripción y análisis de puestos**

Como se ha descrito antes, es el proceso que permite conocer y definir las tareas, responsabilidades y funciones de un trabajador municipal según su puesto laboral, de igual forma las competencias, aptitudes, habilidades y conocimientos que este debe poseer para desarrollar eficientemente las tareas que le sean impuestas.



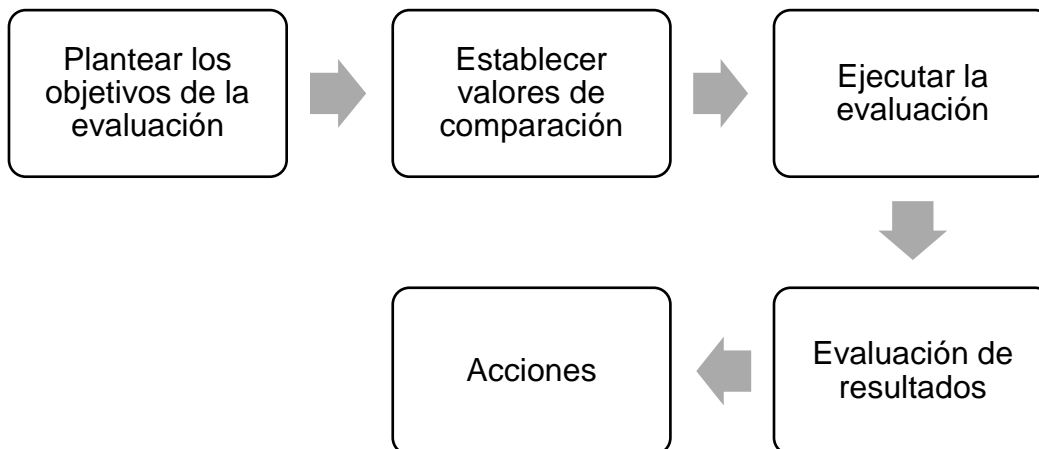
El modelo de gestión del talento humano y las competencias laborales para la municipalidad de Sumpango toma en cuenta las siguientes características:

- Denominación o nombre del puesto de trabajo
- Grado del puesto de trabajo
- Nivel del puesto de trabajo
- Dependencia
- Jefe inmediato
- Subalternos
- Horarios laborales
- Descripción del puesto
- Funciones
- Relaciones del puesto
- Requisitos del puesto
- Habilidades o destrezas
- Características personales

### **3.6.3. Evaluación del desempeño**

La evaluación del desempeño diseñada para los trabajadores municipales de Sumpango se basa en los aspectos que describe Idalberto Chiavenato, estos son: resultados, desempeño, competencias y factores críticos para el éxito. El proceso que sigue el modelo es el siguiente:

Figura 54. **Proceso de evaluación del desempeño del modelo de gestión del talento humano y las competencias laborales**



Fuente: elaboración propia.

### 3.6.3.1. **Métodos de evaluación del desempeño**

En la municipalidad se llevarán a cabo distintos tipos de evaluación del desempeño en donde se considera lo siguiente:

- El trabajador municipal realiza una autoevaluación
- El trabajador municipal evalúa a su superior inmediato
- El trabajador municipal evalúa a sus compañeros de trabajo de su mismo nivel jerárquico.
- El trabajador municipal evalúa a sus subalternos (si los tuviera).
- El trabajador municipal evalúa la satisfacción de la población en cuanto a servicios y proyectos desarrollados.

Y para evaluar el modelo de gestión del talento humano y las competencias laborales emplea dos métodos:

- Escalas gráficas
- Evaluación participativa por objetivos (EPPO)

### **3.6.3.2. Escalas gráficas**

Este método permitirá a la municipalidad determinar el nivel de competencias laborales que tiene un trabajador municipal en su puesto de trabajo.

El método de escalas gráficas define criterios de evaluación del desempeño específicos, formando con esta información la primera columna del formato a utilizar, seguidamente en la siguiente columna se plasma la calificación que refleja el nivel del criterio que se está evaluando, los niveles de evaluación son: excelente, bueno, regular, aceptable o malo. Sólo se podrá elegir un nivel en la evaluación de criterios.

El formato tendrá dos columnas principales, la primera representa los criterios a evaluar y la segunda el nivel de calificación de esos criterios.

### **3.6.3.3. Evaluación participativa por objetivos EPPO**

En este método se involucra el departamento de recursos humanos de la municipalidad, el alcalde y el colaborador municipales que se evalúa. Todo con el objetivo de alcanzar una relación amplia entre los involucrados mediante la democracia y participación.

Proceso:

- Los objetivos se formulan de forma consensual entre el departamento de Recursos Humanos y el Consejo Municipal.
- Acuerdo entre el colaborador municipal evaluado y el evaluador la aceptación de los objetivos formulados.
- Se establecen los medios para alcanzar los objetivos.
- Se determina el desempeño que el trabajador municipal utiliza para alcanzar los objetivos.
- Se da seguimiento a los resultados y se evalúa su cumplimiento o no con base a los objetivos planteados en el principio del proceso.
- Se retroalimenta al trabajador municipal y se dan a conocer los resultados encontrados en la evaluación.

#### **3.6.4. Remuneración y programas de incentivo**

En este punto, el modelo de gestión del talento humano y las competencias laborales establece los procedimientos y factores que determinan los salarios justos y competitivos de los trabajadores municipales.

##### **3.6.4.1. Remuneración del personal**

En esta etapa se definen tres tipos de remuneración para los trabajadores municipales:

- Remuneración base
- Incentivos
- Prestaciones laborales

La remuneración base establece el salario mensual de cada uno de los trabajadores municipales, los incentivos toman en cuenta los bonos, y las prestaciones contempla seguro de vida (si el puesto de trabajo lo amerita), seguro de salud, entre otros.

#### **3.6.4.1.1. Remuneración por competencias**

En este sistema la remuneración a los empleados municipales se realiza con base en los niveles de competencias que poseen y no solo por el puesto que ocupa.

Al remunerar a los trabajadores municipales por las competencias que poseen se respalda los sistemas de trabajo, las metas y objetivos municipales y la gestión del desempeño. Para realizar la remuneración basada en las competencias laborales se toman las siguientes consideraciones:

- El salario mensual varía conforme los resultados de la evaluación del desempeño.
- El salario no es fijo.
- Todos los trabajadores municipales obtienen un pago adicional de acuerdo con el desempeño alcanzado en un determinado periodo de trabajo (un mes, un semestre, un año, entre otros).

### 3.6.4.2. Remuneraciones financieras y no financieras

La municipalidad de Sumpango, por medio del nuevo modelo de gestión del talento humano dará a sus colaboradores remuneraciones financieras y no financieras. La siguiente tabla presenta la clasificación de estas:

Tabla XXIX. Remuneraciones financieras y no financieras

Financieras	No financieras
Salario, premios, comisiones, incentivos, descansos remunerados, feriados y asuetos, horas extra, aguinaldo y bono 14.	Reconocimientos, seguridad del trabajador municipal, promociones, programas de desarrollo para el trabajador municipal y libertad en el puesto laboral.

Fuente: elaboración propia.

### 3.6.4.3. Programas de incentivos

Los programas de incentivos que el modelo de gestión del talento humano y las competencias laborales establece para los trabajadores municipales son los siguientes:

- Horarios moderadamente flexibles: Este incentivo estará disponible para puestos laborales que se encuentren en disponibilidad de hacerlo, y al ser moderadamente flexibles podrán variar hasta una hora el horario de salida y entrada siempre y cuando cumplan con las 8 horas efectivas que establece el código de trabajo de Guatemala, se toman en consideración prioritaria a aquellos trabajadores municipales que sean padres de familia

o que presenten una situación que amerite la aplicación de horarios flexibles.

- Viajes: Este estará disponible una vez al año y se realiza en un día no laboral, en el que podrán participar de manera voluntaria los trabajadores municipales que así lo deseen.
- Tiempo libre: Este incentivo se realiza de manera objetiva durante la jornada de trabajo en donde los trabajadores municipales tienen 5 o 10 minutos libres cada 2 horas de trabajo completadas (No todos los trabajadores al mismo tiempo), esto con la finalidad de brindar la oportunidad de comunicarse con su familia, leer o realizar otra actividad que permita evitar el estrés dentro del puesto laboral.
- Regalos: Estos serán premios para los trabajadores municipales con los mejores resultados en la evaluación del desempeño basado en las competencias laborales y serán financiadas por terceras personas o por empresas privadas que se encuentren en el sector de Sumpango Sacatepéquez, así como a las embajadas de países como China, Japón, Canadá, entre otros.

#### **3.6.4.4. Prestaciones y servicios**

Las prestaciones son las gratificaciones que la municipalidad dará a los trabajadores municipales, este será un pago extra al salario que ya tienen establecido.

Está conformado por prestaciones y servicios que se agregan e integran al pago que los trabajadores municipales reciben de forma integral. Incluye facilidades y beneficios tales como:

- Seguridad médica
- Asistencia hospitalaria
- Seguro de vida
- Seguro de alimentación
- Transporte
- Planes de pensión y jubilación

#### **3.6.4.5. Prestaciones sociales**

Las prestaciones sociales que proveerá la municipalidad a sus trabajadores según el modelo de gestión del talento humano y las competencias laborales se clasifican en tres tipos:

- En razón de su obligatoriedad legal
- En razón de su naturaleza
- En razón de sus objetivos

##### **3.6.4.5.1. En razón de su obligatoriedad legal**

Se incluyen las siguientes prestaciones sociales:

- Licencias y asuetos
- Seguro de vida
- Descanso por maternidad



- Seguridad Social IGSS

#### **3.6.4.5.2. En razón de su naturaleza**

En razón de su naturaleza, el modelo de gestión del talento humano y las competencias laborales considera prestaciones monetarias y no monetarias, se incluyen:

- Vacaciones
- Aguinaldo
- Bono 14
- Gratificaciones
- Comida
- Transporte
- Seguridad social
- Atención médica
- Horario flexible
- Bono Incentivo Laboral
- Bono Incentivo Profesional

#### **3.6.4.5.3. En razón de sus objetivos**

El modelo de gestión del talento humano y las competencias laborales considera prestaciones asistenciales, de recreación y asistenciales según la razón de sus objetivos. Se incluyen:

- Atención médica
- Financiamiento
- Seguridad social

- Jubilación
- Guardería
- Parques recreativos
- Club
- Excursiones
- Actividades deportivas

### **3.7. Desarrollo del personal**

Para desarrollar a los trabajadores municipales, el modelo de gestión del talento humano y las competencias laborales desarrollado en este documento tiene como objetivo principal brindar información a los colaboradores para que adquieran nuevas experiencias y conocimientos, así como habilidades y destrezas, y se conviertan en trabajadores más eficientes en el desarrollo de sus actividades laborales; pero también tiene como objetivo proveer información general que les permita corregir hábitos para ser más eficaces en lo que realizan.

#### **3.7.1. Capacitaciones**

Las capacitaciones que se aplican para este modelo de gestión del talento humano colaboran con los trabajadores municipales en el desarrollo de sus competencias para que puedan ser productivos, creativos, innovadores, eficientes y eficaces.

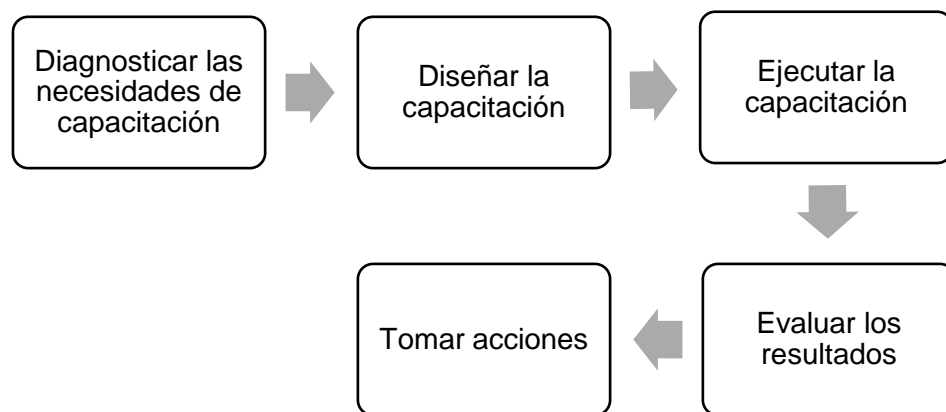
Las capacitaciones para trabajadores municipales permitirán enriquecer el recurso humano dándoles un valor agregado y la oportunidad de desarrollar sus conocimientos, experiencias y competencias en su puesto laboral, para esto las capacitaciones tienen un enfoque que tiene relación directa al trabajador

municipal y a su puesto laboral, en donde se mejorará las habilidades y competencias relacionadas a estos.

### 3.7.1.1. Proceso de capacitación

El proceso de capacitación para trabajadores municipales consta de los siguientes pasos:

Figura 55. Proceso de capacitación



Fuente: elaboración propia.

En el diagnóstico de las necesidades de capacitación es posible identificar la existencia o no del desarrollo de capacitación a los trabajadores municipales, está basado en los resultados obtenidos en la evaluación de desempeño.

El diseño de capacitación se realiza en función del cargo municipal y los trabajadores a los que va dirigido.

En la ejecución de las capacitaciones se desarrolla lo diseñado con anterioridad, en donde se imparte la información, conocimiento y experiencias a los trabajadores municipales que participan en estas.

La evaluación permite conocer la eficacia de la capacitación desarrollada, por medio de formularios y pruebas que se realizan dirigidos a los trabajadores municipales que fueron capacitados.

Luego de evaluar se procede a tomar acciones, estas acciones dependen del nivel de satisfacción alcanzado por las capacitaciones.

#### **3.7.1.1.1. Diagnóstico de las necesidades de capacitación**

Este proceso permite conocer la necesidad de capacitación para los trabajadores municipales, los pasos a ejecutar son los siguientes:

- Analizar la estructura de la municipalidad en donde se verifica el cumplimiento de los objetivos, misión y visión.
- Verificación del comportamiento y actitudes de los trabajadores municipales en su puesto de trabajo y la relación que presenta con todo el equipo de trabajo.
- Verificación del cumplimiento de las especificaciones y funciones de los trabajadores municipales para el puesto laboral en el que se desenvuelven.

- Establecer quién necesita ser capacitado, cómo debe ser capacitado, cuándo debe ser capacitado, por qué necesita ser capacitado, qué áreas de capacitación necesita y en dónde se ejecutará la capacitación.

### **3.7.2. Relación laboral de los empleados**

El modelo de gestión del talento humano y las competencias laborales para la municipalidad de Sumpango gestiona las relaciones laborales bajo las siguientes consideraciones:

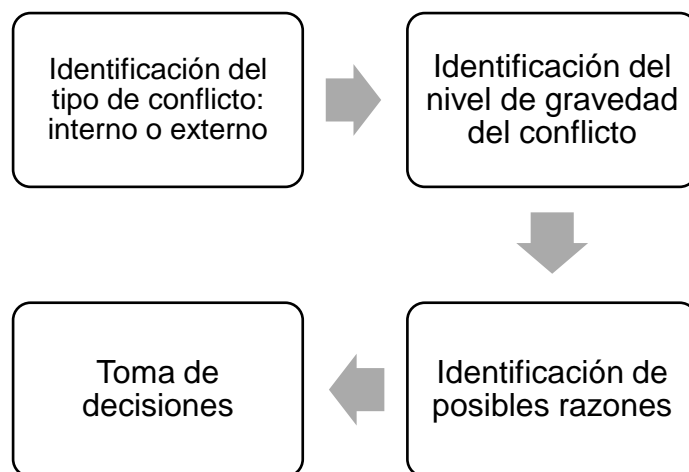
- Comunicación efectiva: vela que los trabajadores municipales puedan comunicarse de manera libre y confiada y expresar ideas, o realizar consultas de dudas que puedan surgir durante el desarrollo de las tareas laborales dentro del puesto de trabajo.
- Apoyo mutuo: abarca a todos los colaboradores, principalmente a los que se encuentren en un mismo departamento de la municipalidad, pero sin excluir a los trabajadores que no se encuentren en este, todo con el objetivo de compartir el proceso de toma de decisiones y controlar las actividades para obtener un trabajo en equipo.
- Seguridad y bienestar: se enfoca específicamente al lugar de trabajo, en donde se pretende eliminar o disminuir a niveles aceptables los riesgos y peligros que se puedan presentar, brindando protección personal. De igual forma gestiona las acciones necesarias para evitar o disminuir los riesgos, conflictos, desacuerdos, amenazas, entre otros. Que puedan surgir entre dos o más miembros de la corporación municipal.

- **Apoyo:** la municipalidad en este punto debe brindar apoyo de distintos tipos a los trabajadores municipales que lo necesiten o soliciten, de esta manera se garantiza que los trabajadores municipales pueden sentir apoyo y soporte de la municipalidad para la que trabajan, en este caso, Sumpango.
- **Acciones:** la municipalidad debe garantizar la toma de acciones cuando se presenten conflictos entre dos o más trabajadores municipales para lidiar con la disciplina y hallar la mejor solución a los problemas que se presenten.

### 3.7.3. Administración de conflictos

A continuación, se presenta el proceso de administración de conflictos municipales:

Figura 56. **Proceso de administración de conflictos**



Fuente: elaboración propia.

Los conflictos municipales pueden ser internos o externos, en el interno se considera la personal del trabajador municipal, y en el externo se considera la relación grupal, no solo dentro de la municipalidad, también para los casos en donde hay insatisfacción de la población y surgen conflictos en donde intervienen trabajadores municipales.

El nivel de gravedad puede clasificarse en los siguientes tipos:

Tabla XXX. **Nivel de gravedad de los conflictos**

Tipo:	Descripción:
Inicial	Este tipo de conflicto se presenta cuando es notable la presencia de inconformidades en los trabajadores municipales, se pueden presentar murmuraciones o división en pequeños grupos del equipo de trabajo.
En desarrollo	Estas se presentan cuando los clientes internos (colaboradores municipales) o externos (la población que solicita servicios) presentan inconformidades puntuales y presentan reclamos verbales.
Potencial	Este surge cuando las agresiones se presentan de forma verbal, escrita y en casos extremos, físicos.

Fuente: elaboración propia.

El siguiente paso que desarrollar es identificar las razones por las que se presenta el conflicto, estas pueden ser:

- La comunicación no es efectiva, se presentan constantes dudas, las instrucciones no son claras y son confusas.

- Diferencia de objetivos, los trabajadores municipales mezclan los objetivos personales con los objetivos de la municipalidad, priorizan los suyos y provocan desequilibrio en el proceso y desarrollo de servicios y proyectos que ejecuta la municipalidad.
- Desacuerdos en el uso de recursos municipales, esto se da cuando dos o más trabajadores municipales comparten recursos tales como, útiles de oficina, equipo de cómputo, impresoras, entre otros.
- Diferencias y roces con el equipo que está involucrado en el desarrollo de un proyecto o servicio municipal.

Por último, se procede a la toma de decisiones, las cuales pueden basarse en:

- Minimizar las diferencias y resaltar los factores que los trabajadores tienen en común.
- Administrar los recursos que se comparten, en este punto pueden aplicarse premios e incentivos que fomenten el trabajo en equipo, serían premios grupales y no individuales.
- Disminuir la interdependencia dividiendo el equipo en grupos de trabajo más pequeños y estableciendo reglas de tiempo en la ejecución de tareas que necesiten ser precedidas por otras.
- Reuniones de los involucrados en el conflicto, esto se desarrollará cuando se proceda a dar solución a los conflictos para escuchar a los trabajadores



municipales que se encuentran en desacuerdo y hallar una solución en conjunto.

### **3.8. Programa de seguridad industrial**

El programa de seguridad industrial que presenta el modelo de gestión del talento humano y las competencias laborales para la municipalidad de Sumpango tiene en consideración la evaluación del riesgo que puede presentarse en las distintas áreas de la municipalidad, la clasificación de actividades, el análisis de riesgos, la señalización, brigadas de emergencia y rutas de evaluación.

#### **3.8.1. Objetivo**

Que el edificio municipal sea un espacio físico que garantice condiciones seguras e integrales para los trabajadores municipales.

#### **3.8.2. Alcance**

El programa de seguridad industrial vela por la integridad física y seguridad de los trabajadores municipales que se encuentran dentro del edificio municipal, así como para los trabajadores que se encuentren en espacios abiertos durante la ejecución de proyectos y servicios tales como: limpieza y ornato, alcantarillado, alumbrado público, calles y carreteras, mercado, cementerio y aldeas.

#### **3.8.3. Evaluación del riesgo**

En esta etapa se evalúan todos los riesgos que están presentes en la infraestructura del edificio municipal considerando los siguientes:

- Paredes
- Puertas y ventanas
- Techos
- Pisos
- Conducto eléctrico
- Mobiliario y equipo
- Condiciones ambientales
- Condiciones de iluminación
- Condiciones de ventilación

Todos los factores mencionados se describen y detallan en la sección de análisis de riesgos.

### 3.8.3.1. Clasificación de actividades

El modelo de gestión del talento humano y las competencias laborales de la municipalidad de Sumpango considera las siguientes actividades:

Tabla XXXI. Clasificación de actividades

Clasificación	Actividades
De oficina	Actividades secretariales. Procesos internos municipales.
De campo	Fontanería Electricidad Agua potable Pavimentación de calles Alumbrado público Administración de mercados y cementerios

Fuente: elaboración propia.

### 3.8.3.2. Análisis de riesgos

Para analizar los riesgos que se están presentes en la municipalidad de Sumpango se debe utilizar la tabla de análisis de riesgos en donde se plasma la probabilidad, el impacto y el nivel de riesgo que tiene. El formato es el siguiente:

Figura 57. Análisis de riesgos

ANÁLISIS DE RIESGOS				
Lugar	Descripción del riesgo	PROBABILIDAD	IMPACTO	RIESGO
		0	0	0
		0	0	0
		0	0	0
		0	0	0
		0	0	0
		0	0	0
...				

Fuente: elaboración propia.

Para determinar la probabilidad del riesgo se debe usar la siguiente información:

Tabla XXXII. Escala de probabilidad de riesgo

Valor	Descripción
Bajo (1)	La amenaza se materializa a lo mucho una vez al año
Medio (2)	La amenaza se materializa a lo mucho una vez al mes
Alto (3)	La amenaza se materializa a lo mucho una vez a la semana

Fuente: elaboración propia.

Para estimar el impacto se debe emplear la siguiente información:

Tabla XXXIII. **Escala de impacto del riesgo**

Valor	Descripción
Bajo (1)	El daño derivado de la materialización del riesgo no tiene consecuencias relevantes para la municipalidad.
Medio (2)	El daño derivado de la materialización del riesgo tiene consecuencias relevantes para la municipalidad.
Alto (3)	El daño derivado de la materialización del riesgo tiene consecuencias graves relevantes para la municipalidad.

Fuente: elaboración propia.

Para determinar el criterio de aceptación del riesgo se debe usar la siguiente información:

Tabla XXXIV. **Criterio de aceptación del riesgo**

Rango	Descripción
Riesgo $\leq 4$	La municipalidad considera el riesgo poco probable
Riesgo $> 4$	La municipalidad considera el riesgo probable y se debe actuar.

Fuente: elaboración propia.

### **3.8.3.3. Señalización**

La parte de señalización se enfoca principalmente en el edificio municipal en donde se añadirán señales que identifiquen espacios con peligros y riesgos, el nombre de cada departamento, las rutas de evacuación, puntos de reunión en caso de emergencia, entre otros.

Se utilizarán los siguientes tipos de señalización:

- Verticales que estarán colocados en paredes, columnas o puertas
- Horizontales que se instalarán en los pisos y corredores en donde sea necesario.

### **3.8.3.4. Brigadas de emergencia**

El modelo de gestión del talento humano y las competencias laborales para la municipalidad de Sumpango contará con brigadas de emergencia para los siguientes casos:

- Brigada de evacuación en caso de un sismo
- Brigada de evacuación en caso de incendio
- Brigada de primeros auxilios

Cada brigada será capacitada según el tipo de apoyo que estos desarrollarán en caso de alguna emergencia. Además, se contará con el apoyo de los bomberos municipales quienes tienen su estación a 500 m del edificio municipal.

### **3.8.3.5. Rutas de evacuación**

Las rutas de evacuación para la municipalidad de Sumpango se instalarán con el objetivo de proteger y guardar la vida y la integridad de los trabajadores municipales en una situación de peligro, guiándoles a un lugar de menor riesgo (puntos de reunión).

El modelo de gestión del talento humano en la sección de seguridad industrial implementa las rutas de evacuación en la municipalidad de Sumpango bajo las siguientes indicaciones:

- Las vías y rutas de evacuación municipales deben permanecer siempre despejadas y libres de objetos que puedan interrumpir el desplazamiento fluido hacia un espacio exterior seguro.
- Las medidas de las salidas de evacuación o salidas y pasillos principales deben tener un mínimo de un metro con veinte centímetros y los secundarios un metro, según el Acuerdo Gubernativo 229-2014 y sus reformas, y el artículo 24.
- Las puertas de la salida de emergencia no deben cerrarse con llave.
- Considerar el alumbrado de emergencia.

### **3.9. Seguimiento y control del programa**

Para garantizar la integridad física de los trabajadores municipales durante un estado de emergencia, ya sea un incendio o un sismo u otro desastre natural, el modelo de gestión del talento humano y las competencias laborales para la

municipalidad de Sumpango establece la necesidad de realizar simulacros periódicamente.

Los simulacros considerados son:

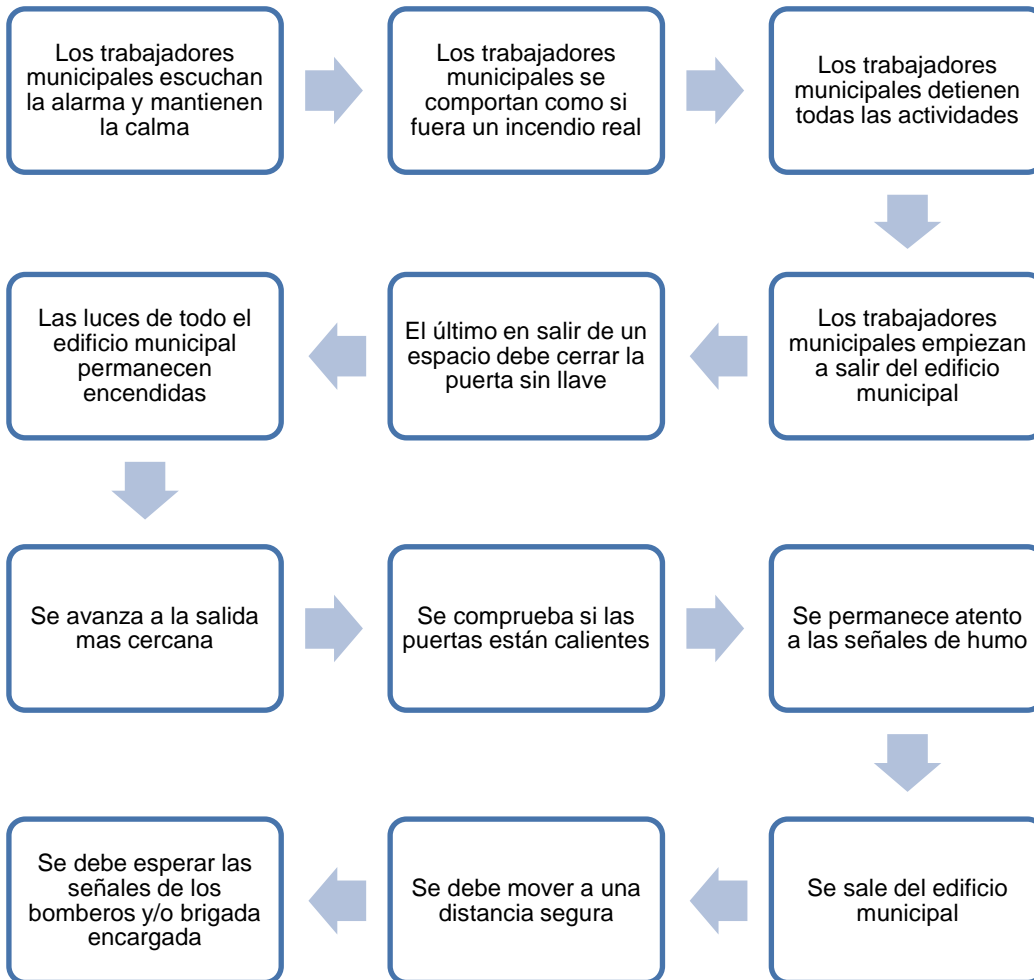
- Simulacro contra incendios
- Simulacro sísmico

### **3.9.1. Simulacro contra incendios**

Con base al Acuerdo Gubernativo 229 – 2014 del Reglamento de Salud y Seguridad Ocupacional en el artículo 141, la municipalidad realizará al menos una vez al año el simulacro contra incendios.

El proceso que se debe seguir es el siguiente:

Figura 58. **Procedimiento del simulacro contra incendios**



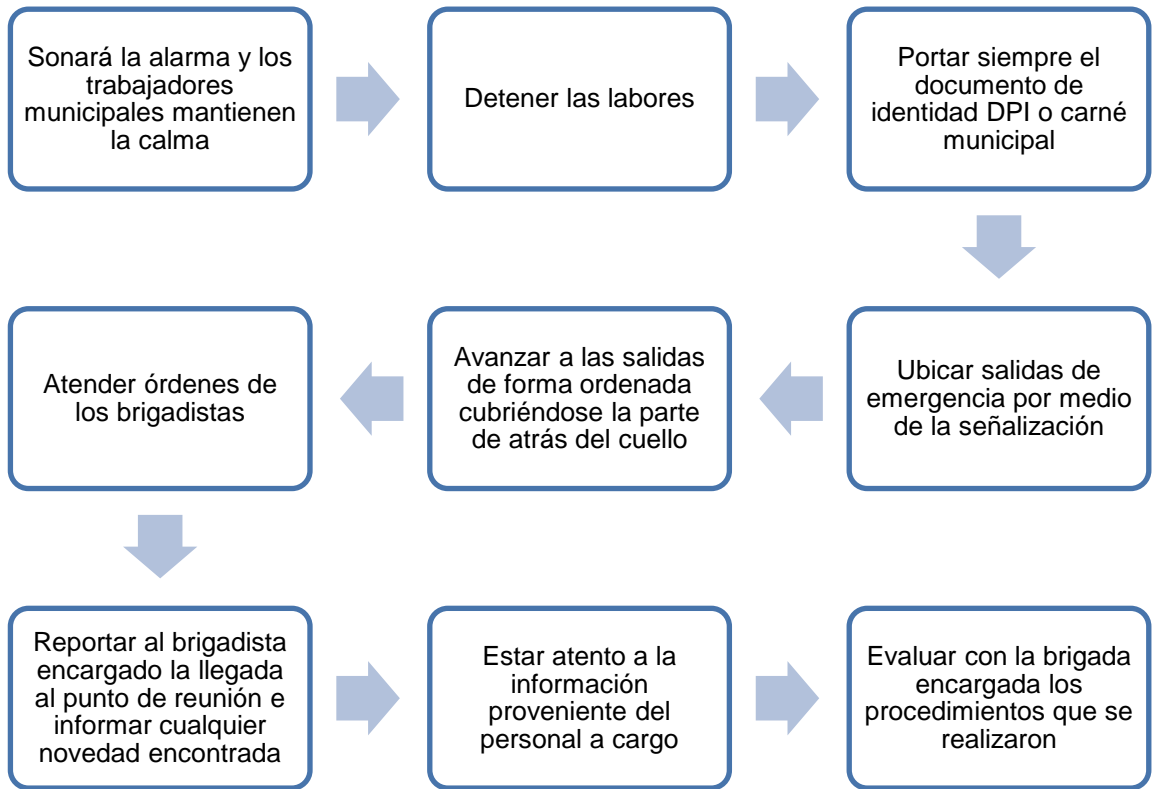
Fuente: elaboración propia.

### 3.9.2. **Simulacro sísmico**

El simulacro sísmico al igual que el simulacro contra incendios se realizará al menos una vez al año. El procedimiento por seguir es el siguiente:



Figura 59. **Procedimiento del simulacro sísmico**



Fuente: elaboración propia.



## **4. IMPLEMENTACIÓN DE LA PROPUESTA**

### **4.1. Modelo de planeación de gestión del talento humano y competencias laborales**

El modelo de planeación de gestión del talento humano y competencias laborales desarrollado para la municipalidad de Sumpango Sacatepéquez contiene una serie de secciones que acompañan el proceso de reclutamiento y selección, inducción, remuneración, capacitación y seguimiento, se incorporó un enfoque basado en las competencias laborales para garantizar que todo nuevo trabajador municipal tenga las características necesarias para obtener el mejor resultado de su trabajo y mejorar la calidad de servicios que la municipalidad brinda a la población, así como los proyectos que desarrolla.

#### **4.1.1. Detalle del organigrama general**

Para la implementación del modelo se consideró al concejo municipal como el ente jerárquico más alto de la municipalidad, luego, el alcalde municipal quién recibe asesoramiento jurídico, de seguridad y de auditoría.

Se establecieron a los directores de cada departamento como tercer nivel en la jerarquía del organigrama, los directores considerados fueron:

- Director de recursos humanos
- Director financiero
- Director de planificación
- Director de proyectos

Y para el cuarto nivel en la jerarquía organizacional de la municipalidad fueron considerados los puestos de nivel técnico, tales como: secretaria municipal, planificador, encargado del sistema Guatecompras, jefe de informática y encargado de servicios municipales.

## **4.2. Guía de implementación del modelo**

La guía de implementación describe las etapas del modelo, se divide en:

- Perfil de puestos de trabajo
- Inducción del puesto de trabajo
- Remuneración y programas de incentivos
- Capacitación y desarrollo organizacional
- Sistema de información gerencial

### **4.2.1. Perfil de puestos de trabajo**

El perfil de puestos laborales fue desarrollado en tres etapas, la primera, muestra las competencias laborales que deben tener los nuevos trabajadores municipales, así como las habilidades y conocimientos que deben poseer. La segunda etapa muestra la descripción de los puestos laborales, en esta etapa se especifican datos como: nombre y nivel del puesto laboral, quién es el jefe inmediato y quienes son los subalternos, el horario de trabajo, las funciones del puesto y las relaciones internas y externas que el nuevo trabajador municipal tendrá en su área de trabajo.

La tercera y última etapa del perfil de puestos de trabajo muestra los requisitos, en ella se especifican datos como: nivel de educación, título o diploma,

conocimientos específicos el tiempo y tipo de experiencia laboral y los requisitos legales.

Al integrar las tres etapas descritas, el análisis de perfiles de los puestos laborales permite guiar el proceso de selección del nuevo trabajador municipal.

#### **4.2.2. Inducción del puesto de trabajo**

En la parte de inducción del puesto laboral se desarrolló un modelo general de inducción y un modelo general del clima organizacional.

El modelo general de inducción muestra 12 pasos que el encargado de implementar la inducción debe seguir, la guía de inducción tiene la descripción de cada actividad que se debe realizar y un espacio para marcar las actividades que se van desarrollando. Al finalizar la capacitación de inducción, el trabajador municipal se encontraría listo para desarrollar su trabajo con un porcentaje bajo de dificultades.

#### **4.2.3. Remuneración y programas de incentivos**

La remuneración y programas de incentivos fueron desarrollados con la finalidad de brindarles a los trabajadores municipales el pago justo por el trabajo que desarrollan. En el programa de incentivos se detallan los beneficios que los trabajadores municipales tienen, todos con el enfoque de mantener satisfechos a los clientes internos de la municipalidad.

La remuneración también fue evaluada luego de determinar debilidades y fortalezas de los colaboradores, pero sin desenfocar la idea de remunerar a los

trabajadores según el puesto laboral que ocupan dentro del equipo de trabajo municipal.

#### **4.2.4. Capacitación y desarrollo organizacional**

Se establecieron tres tipos de capacitaciones técnicas: de inducción y orientación, de nuevos conocimientos y los que están dirigidos a jefes y encargados de áreas.

Para cada tipo de capacitación se enlistaron los temas a considerar en el proceso de gestión del talento humano y las competencias laborales. Las herramientas que brinda cada grupo de capacitación técnica fueron evaluadas y luego aceptadas para tomarse en cuenta en el desarrollo del personal que labora en la municipalidad.

#### **4.2.5. Sistema de información gerencial**

Por último, en el sistema de información gerencial se consideraron las herramientas necesarias para obtener información importante y confiable.

### **4.3. Perfiles y competencias según los puestos de trabajo**

Los nuevos perfiles para los puestos de trabajo de la municipalidad están basados en las competencias laborales que cada perfil necesita para cumplir de forma exitosa sus funciones y trabajar en equipo para alcanzar los objetivos globales de la municipalidad. Para cada puesto se presenta la descripción y los requisitos que todo colaborador debe cumplir.

### 4.3.1. Alcalde municipal

El perfil del alcalde municipal muestra la descripción de su puesto, sus funciones, los requisitos del puesto y las competencias laborales que debe poseer para ejecutar su trabajo. El perfil se describe en la siguiente tabla:

Tabla XXXV. Perfil alcalde municipal

<b>Municipalidad de Sumpango, Sacatepéquez</b> Perfil de puestos laborales basado en competencias	
<b>Descripción del puesto</b>	
Nombre del puesto	Alcaldía municipal
Grado	Profesional
Jefe inmediato	Concejo Municipal
Subalternos	Secretaría Municipal
Horario	Lunes a viernes de 8:00 a 17:00 horas.
Funciones:	
1. Dirigir las actividades técnicas y administrativas de la municipalidad, como órgano responsable ante el concejo municipal para el eficiente funcionamiento de la entidad. 2. Emitir las medidas de cuidado y buen gobierno que sean convenientes a la buena marcha del municipio y publicarlos por los medios de difusión adecuados. 3. Atender situaciones de emergencia. 4. Resolver y/o gestionar los trámites administrativos que le sean presentados, si le corresponde atenderlos o bien presentarlos al Concejo Municipal. 5. Inspeccionar, dirigir y activar las obras, así como los establecimientos asistenciales y educativos financiados con fondos municipales. 6. Gestionar la obtención de recursos ante otros organismos, para desarrollar programas en beneficio del municipio. 7. Suministrar al Concejo municipal, los informes que le sean requeridos, sobre la marcha administrativa o de los servicios que presta la municipalidad. 8. Otras que le sean asignadas conforme a la ley.	
Relaciones Internas:	Concejo Municipal, funcionarios públicos y trabajadores municipales.
Relaciones Externas:	Vecinos del municipio
<b>Requisitos del puesto</b>	
Nivel de educación	Universitario
Título o diploma	Licenciado en Ciencia Política
Conocimientos específicos	Política
Experiencia laboral	No indispensable
Tipo de experiencia	No Aplica
Requisitos legales	Carencia de antecedentes penales y policiaos, constancia original de colegiado activo.

Continuación de la tabla XXXV.

<b>Competencias laborales</b>	
Habilidades o destrezas	Características de personalidad
Planeación, organización y control	Actitud positiva
Toma de decisiones	Valores morales y éticos comprometidos con la Municipalidad
Trabajo en equipo	Honestidad
Coordinación	Discreción
Buenas relaciones interpersonales	Organización
Habilidad de análisis	Liderazgo
Habilidad verbal	Honradez
Excelente redacción	Cortesía
Trabajo bajo presión	Criterio propio
Logro de metas	Ética Profesional
	Accesibilidad
	Compromiso con su trabajo
	Consciencia

Fuente: elaboración propia.

#### 4.3.2. Asesor jurídico

El perfil del asesor jurídico muestra la descripción de su puesto, sus funciones, los requisitos del puesto y las competencias laborales que debe poseer para ejecutar su trabajo. El perfil se describe en la siguiente tabla:

Tabla XXXVI. **Perfil asesor jurídico**

<b>Municipalidad de Sumpango, Sacatepéquez</b>	
Perfil de puestos laborales basado en competencias	
<b>Descripción del puesto</b>	
Nombre del puesto	Asesor jurídico
Grado	Profesional
Jefe inmediato	Alcalde municipal
Subalternos	Ninguno
Horario	Lunes a viernes de 8:00 a 17:00 horas.



Continuación de la tabla XXXVI.

Funciones:	
1. Debe asesorar al alcalde municipal, mediante opinión o dictámenes jurídicos, asegurando la validez jurídica de las actuaciones de la alcaldía.	
2. Elaborar dictámenes jurídicos.	
3. Representar judicialmente a la municipalidad.	
4. Legalizar documentos oficiales.	
5. Revisar y verificar las licitaciones y los contratos a suscribir por la municipalidad de Sumpango, Sacatepéquez	
6. Elaborar contratos administrativos a suscribir por la alcaldía.	
7. Brindar asesoría jurídica a los órganos superiores y a las unidades administrativas de la alcaldía.	
8. Elaborar informes técnicos.	
9. Desarrollar otras funciones inherentes al cargo instruidas por la alcaldía.	
10. Asesorar y asistir judicial y extrajudicialmente al alcalde municipal en materia legal, velando por que su accionar se enmarque en el ordenamiento jurídico vigente.	
11. Asesorar a todas las dependencias de la municipalidad en materia legal.	
12. Revisar los contratos, convenios y acuerdos en los que la municipalidad. sea parte.	
13. Evacuar las consultas que por escrito o verbalmente requiera el alcalde municipal, así como las unidades o dependencias de la municipalidad.	
Relaciones Internas:	Alcalde municipal, concejo municipal, funcionarios y trabajadores municipales.
Relaciones Externas:	Vecinos en general, Instituciones públicas y privadas.
<b>Requisitos del puesto</b>	
Nivel de educación	Universitario
Título o diploma	Licenciado en Ciencias Jurídicas y Sociales.
Conocimientos específicos	En aspectos de administración y leyes
Experiencia laboral	5 años
Tipo de experiencia	En temas jurídicos
Requisitos legales	Carencia de antecedentes penales y policíacos, constancia original de colegiado activo.
<b>Competencias laborales</b>	
Habilidades o destrezas	Características de personalidad
Planeación, organización y control	Actitud positiva
Toma de decisiones	Valores morales y éticos comprometidos con la municipalidad
Trabajo en equipo	Honestidad
Coordinación	Discreción
Buenas relaciones interpersonales	Organización
Habilidad de análisis	Liderazgo
Habilidad verbal	Honradez
Excelente redacción	Ética Profesional
	Accesibilidad
	Compromiso con su trabajo
	Consciencia

Fuente: elaboración propia.

### 4.3.3. Auditor interno

El perfil del auditor interno muestra la descripción de su puesto, sus funciones, los requisitos del puesto y las competencias laborales que debe poseer para ejecutar su trabajo. El perfil se describe en la siguiente tabla:

Tabla XXXVII. Perfil auditor interno

Municipalidad de Sumpango, Sacatepéquez	
Perfil de puestos laborales basado en competencias	
Descripción del puesto	
Nombre del puesto	Auditor Interno
Grado	Profesional
Jefe inmediato	Alcalde Municipal
Subalternos	Ninguno
Horario	No sujeto a horario, por devengar honorarios por servicios.
Funciones: 1. Asesorar a los integrantes del concejo municipal y el alcalde en su función directiva y al constante mejoramiento de su administración, para el efectivo logro de los objetivos en el marco de las políticas, planes y programas municipales. 2. Promover un proceso transparente y efectivo de rendición de cuentas sobre el uso y administración de los recursos del municipio, encomendados a la administración de las dependencias municipales, a través de recomendaciones que apoyen el mejoramiento permanente de la organización, sus sistemas integrados y los procedimientos operacionales. 3. Evaluar la eficacia de los sistemas integrados de administración y finanzas y de los instrumentos de control interno y de control de calidad a ellos incorporados, que se utilizan en el control de las operaciones e información de los servicios que brinda la municipalidad. 4. Evaluar la eficacia de la organización, planificación, dirección y control, así como la eficiencia, efectividad y economía con que se han ejecutado las operaciones en los entes públicos; 5. Evaluar si los resultados obtenidos corresponden a lo planificado y presupuestado dentro del marco legal y los objetivos sectoriales y nacionales; 6. Promover la observancia de la legislación, las normas y políticas al sujeto la municipalidad, así como en el cumplimiento de sus objetivos, metas y presupuesto aprobado; 7. Promover el establecimiento de indicadores de gestión.	

Continuación de la tabla XXXVII.

Relaciones Internas:	Alcalde, concejo municipal, funcionarios públicos y trabajadores municipales
Relaciones Externas:	Contraloría General de Cuentas
<b>Requisitos del puesto</b>	
Nivel de educación	Universitario
Título o diploma	Licenciado en contaduría pública y auditoría
Conocimientos específicos	En aspectos contables y de auditoría
Experiencia laboral	5 años
Tipo de experiencia	Planificación, organización, dirección y control en temas contables y de auditoría.
Requisitos legales	Carencia de antecedentes penales y policíacos, constancia original de colegiado activo.
<b>Competencias laborales</b>	
Habilidades o destrezas	Características de personalidad
Planeación, organización y control Toma de decisiones Trabajo en equipo Coordinación Buenas relaciones interpersonales Habilidad de análisis Habilidad verbal Excelente redacción Trabajo bajo presión Logro de metas	Actitud positiva Valores morales y éticos comprometidos con la Municipalidad Honestidad Discreción Organización Liderazgo Honradez Cortesía Criterio propio Ética Profesional Accesibilidad Compromiso con su trabajo Consciencia

Fuente: elaboración propia.

#### 4.3.4. Secretaria municipal

El perfil de la secretaria municipal muestra la descripción de su puesto, sus funciones, los requisitos del puesto y las competencias laborales que debe poseer para ejecutar su trabajo. El perfil se describe en la siguiente tabla:

Tabla XXXVIII. Perfil secretaria municipal

Municipalidad de Sumpango, Sacatepéquez	
Perfil de puestos laborales basado en competencias	
Descripción del puesto	
Nombre del puesto	Secretaria Municipal
Grado	Técnico
Jefe inmediato	Alcalde municipal
Subalternos	Recepcionistas
Horario	Lunes a viernes de 8:00 a 17:00 horas.
Funciones:	
<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Llevar el control de las personas que quieran comunicarse con el señor alcalde, síndicos y concejales.</li> <li>2. Llevar el control de la correspondencia enviada y recibida de la alcaldía municipal.</li> <li>3. Llevar el control del archivo de la alcaldía.</li> <li>4. Realizar notificaciones.</li> <li>5. Llevar el control de actividades del auditorium municipal, parque y salón municipal.</li> <li>6. Suministrar la información verbal o escrita que se requiera por parte de la alcaldía municipal; y otros inherentes al cargo que le sean asignados por el secretario municipal.</li> </ol>	
Relaciones Internas:	Alcalde, concejo municipal, funcionarios públicos y trabajadores municipales.
Relaciones Externas:	Vecinos, instituciones públicas y privadas, público en general.

Continuación de la tabla XXXVIII.

<b>Requisitos del puesto</b>	
Nivel de educación	Técnico / Diversificado
Título o diploma	Secretaria Comercial o Bilingüe
Conocimientos específicos	Atención al público, organización y control de información
Experiencia laboral	5 años
Tipo de experiencia	En el área de atención al público y asistencia administrativa.
Requisitos legales	Carencia de antecedentes penales y policíacos, copia de boleto de ornato del año actual.
<b>Competencias laborales</b>	
Habilidades o destrezas	Características de personalidad
Trabajo en equipo Buenas relaciones interpersonales Habilidad verbal Excelente redacción Trabajo bajo presión Logro de metas	Actitud positiva Valores morales y éticos comprometidos con la Municipalidad Honestidad Organización Honradez Cortesía Ética Profesional Compromiso con su trabajo Consciencia

Fuente: elaboración propia.

#### 4.3.5. Planificador municipal

El perfil del planificador municipal muestra la descripción de su puesto, sus funciones, los requisitos del puesto y las competencias laborales que debe poseer para ejecutar su trabajo. El perfil se describe en la siguiente tabla:

Tabla XXXIX. Perfil planificador municipal

Municipalidad de Sumpango, Sacatepéquez	
Perfil de puestos laborales basado en competencias	
Descripción del puesto	
Nombre del puesto	Planificador municipal
Grado	Profesional
Jefe inmediato	Director de planificación
Subalternos	Asistentes, dibujantes, encargado de la oficina municipal de catastro y ordenamiento.
Horario	Lunes a viernes de 8:00 a 17:00 horas.
Funciones:	
<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Mantener actualizadas las estadísticas socioeconómicas del municipio, incluyendo la información geográfica de ordenamiento territorial y de recursos naturales.</li> <li>2. Apoyar al director de planificación en la ejecución de proyectos.</li> <li>3. Dar acompañamiento al director de planificación.</li> <li>4. Suministrar la información que le sea requerida por las autoridades municipales u otros interesados con base a los registros existentes.</li> <li>5. Mantener actualizado el catastro municipal.</li> <li>6. Elaborar, ingreso y control de perfiles al sistema nacional de inversión pública (SNIP).</li> <li>7. Elaborar las presentaciones arquitectónicas de los anteproyectos que se desarrollaran en el municipio.</li> <li>8. Elaborar la planificación de proyectos específicos municipales.</li> </ol>	
Relaciones Internas:	Alcalde, Concejo Municipal, funcionarios públicos y trabajadores municipales.

Continuación de la tabla XXXIX.

Relaciones Externas:	Alcaldes auxiliares
<b>Requisitos del puesto</b>	
Nivel de educación	Técnico
Título o diploma	Pensum Cerrado en Arquitectura
Conocimientos específicos	Planificación y todo lo referente a información y gestión de proyectos.
Experiencia laboral	2 años
Tipo de experiencia	En planificación, diseño y construcción en la administración municipal.
Requisitos legales	Carencia de antecedentes penales y policíacos, constancia original de colegiado activo y licencia de conducir.
<b>Competencias laborales</b>	
Habilidades o destrezas	Características de personalidad
Planeación, organización y control Toma de decisiones Trabajo en equipo Coordinación Buenas relaciones interpersonales Excelente redacción Trabajo bajo presión Logro de metas	Actitud positiva Valores morales y éticos comprometidos con la Municipalidad Honestidad Discreción Organización Liderazgo Honradez Cortesía Criterio propio Ética Profesional

Fuente: elaboración propia.

#### 4.3.6. Director de recursos humanos

El perfil del director de recursos humanos muestra la descripción de su puesto, sus funciones, los requisitos del puesto y las competencias laborales que debe poseer para ejecutar su trabajo. El perfil se describe en la siguiente tabla:

Tabla XL. Perfil director de recursos humanos

<b>Municipalidad de Sumpango, Sacatepéquez</b> Perfil de puestos laborales basado en competencias	
<b>Descripción del puesto</b>	
Nombre del puesto	Director de recursos humanos
Grado	Profesional
Jefe inmediato	Alcalde municipal
Subalternos	Encargados y directores de los dptos. Y asistentes
Horario	Lunes a viernes de 8:00 a 17:00 horas.
Funciones: 1. Dirigir las actividades técnicas y administrativas de la dirección de administración interna y recursos humanos y supervisar. 2. Promover las evaluaciones psicológicas de los aspirantes, con la finalidad de medir capacidad de estos para desempeñar cualquier puesto dentro de municipalidad. 3. Tramitar los diferentes movimientos del personal (nombramiento, contrato, sanciones, licencias, permisos, bajas, reanudación de labores, suspensiones, entre otros). 4. Promover el bienestar social de los trabajadores, cooperando en la solución de los problemas laborales. 5. Promover la capacitación, así como llevar un control sobre la selección y reclutamiento del personal. 6. Establecer y mantener un registro de todos los trabajadores. 7. Inducción al personal de nuevo ingreso. 8. Requerir al personal de reciente ingreso y afecto, la presentación de la declaración de probidad. 9. Realizar las notificaciones de altas, bajas, traslados, ascensos o aumentos salariales a la dirección de probidad de la Contraloría General de Cuentas. 10. Revisar resultados de la evaluación de desempeño del personal 11. Elaborar actas de toma de posesión y entrega de cargo.	
Relaciones Internas:	Alcalde, concejo municipal, funcionarios públicos y trabajadores municipales.



Continuación de la tabla XL.

Relaciones Externas:	Vecinos, instituciones públicas y privadas
<b>Requisitos del puesto</b>	
Nivel de educación	Universitario
Título o diploma	Licenciado en psicología industrial o afín.
Conocimientos específicos	Gestión del talento humano.
Experiencia laboral	3 años
Tipo de experiencia	En recursos humanos
Requisitos legales	Carencia de antecedentes penales y policíacos, constancia original de colegiado activo.
<b>Competencias laborales</b>	
Habilidades o destrezas	Características de personalidad
Planeación, organización y control Toma de decisiones Trabajo en equipo Coordinación Buenas relaciones interpersonales Habilidad de análisis Logro de metas	Actitud positiva Valores morales y éticos comprometidos con la Municipalidad Honestidad Discreción Organización Liderazgo Honradez Ética Profesional Accesibilidad Compromiso con su trabajo

Fuente: elaboración propia.

#### 4.3.7. Director financiero

El perfil del director financiero muestra la descripción de su puesto, sus funciones, los requisitos del puesto y las competencias laborales que debe poseer para ejecutar su trabajo. El perfil se describe en la siguiente tabla:

Tabla XLI. Perfil director financiero

Municipalidad de Sumpango, Sacatepéquez	
Perfil de puestos laborales basado en competencias	
Descripción del puesto	
Nombre del puesto	Director financiero
Grado	Profesional
Jefe inmediato	Alcalde municipal
Subalternos	Encargados de: presupuesto, contabilidad, fondo rotativo, bancos, almacén e inventario, bodega de materiales de construcción, archivo financiero, cobros, informática, cajero general, receptores y oficina del impuesto único sobre inmuebles.
Horario	Lunes a viernes de 8:00 a 17:00 horas.
<p>Funciones:</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Es el responsable de dirigir, planificar, organizar, administrar, supervisar y evaluar todas las operaciones presupuestarias, contables y financieras de las áreas de presupuesto, contabilidad y tesorería de la municipalidad, y coordinar con las demás unidades de la organización municipal, lo relativo a la información que deberá registrarse en el sistema.</li> <li>2. Elaborar en coordinación con la oficina municipal de planificación, el anteproyecto de presupuesto municipal, la programación de la ejecución presupuestaria y con los responsables de cada programa, la evaluación de la gestión presupuestaria.</li> <li>3. Asistir al alcalde municipal, para que, asesorado por las comisiones de finanzas y probidad y funcionarios municipales, con sujeción a las normas presupuestarias contenidas en la Constitución Política de la República de Guatemala, el Código Municipal y la Ley Orgánica del Presupuesto, formule el proyecto de presupuesto en coordinación con las políticas públicas vigentes, y en la primera semana del mes de octubre de cada año, lo someta a consideración del concejo municipal, de conformidad a lo establecido en el artículo 131 del Código Municipal.</li> <li>4. Administrar la gestión financiera del presupuesto, la contabilidad integrada, la deuda municipal, la tesorería y las recaudaciones. De conformidad al sistema financiero y los lineamientos del Ministerio de Finanzas Públicas como órgano rector del sistema.</li> <li>5. Asesorar al alcalde y Concejo Municipal en materia de finanzas.</li> </ol>	

Continuación de la tabla XLI.

<p>6. Dirigir y administrar todo el proceso de liquidación y recaudación de impuestos, arbitrios, tasas y contribuciones establecidos en las leyes.          7. Elaborar y mantener actualizado el registro de contribuyentes en coordinación con el catastro municipal.          8. Informar al alcalde y a la oficina municipal de planificación sobre los cambios de los objetos y sujetos de la tributación.          9. Administrar la cuenta única, basándose en los instrumentos gerenciales, de la cuenta única del tesoro municipal y flujos de caja y programación.</p>	
Relaciones Internas:	Alcalde, Concejo Municipal, funcionarios públicos y trabajadores municipales
Relaciones Externas:	instituciones públicas y privadas y contraloría general de cuentas
<b>Requisitos del puesto</b>	
Nivel de educación	Técnico / Diversificado
Título o diploma	Perito contador
Conocimientos específicos	En aspectos contables
Experiencia laboral	2 años
Tipo de experiencia	En área contable y financiera municipal.
Requisitos legales	Carencia de antecedentes penales y policíacos, constancia original de colegiado activo.
<b>Competencias laborales</b>	
Habilidades o destrezas	Características de personalidad
Planeación, organización y control Toma de decisiones Trabajo en equipo Coordinación Buenas relaciones interpersonales Habilidad de análisis Logro de metas	Valores morales y éticos comprometidos con la municipalidad Honestidad Discreción Organización Liderazgo Honradez Criterio propio Ética Profesional Accesibilidad Compromiso con su trabajo

Fuente: elaboración propia.

#### 4.3.8. Encargado del sistema Guatecompras

El perfil del encargado del sistema Guatecompras muestra la descripción de su puesto, sus funciones, los requisitos del puesto y las competencias laborales que debe poseer para ejecutar su trabajo. El perfil se describe en la siguiente tabla:

Tabla XLII. Perfil encargado del sistema Guatecompras

Municipalidad de Sumpango, Sacatepéquez	
Perfil de puestos laborales basado en competencias	
Descripción del puesto	
Nombre del puesto	Encargado del sistema Guatecompras
Grado	Técnico
Jefe inmediato	Director financiero
Subalternos	Ninguno
Horario	Lunes a viernes de 8:00 a 17:00 horas.
Funciones:	
<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Encargado de la publicación de lo establecido con el sistema Guatecompras</li> <li>2. Publicar ofertas electrónicas</li> <li>3. Publicar cotizaciones</li> <li>4. Publicar licitaciones</li> <li>5. Otras que sean asignadas por su jefe inmediato</li> </ol>	
Relaciones Internas:	Alcalde, concejo municipal, funcionarios públicos y trabajadores municipales
Relaciones Externas:	Proveedores

Continuación de la tabla XLII.

<b>Requisitos del puesto</b>	
Nivel de educación	Técnico / Diversificado
Título o diploma	Perito contador
Conocimientos específicos	En aspectos del sistema Guatecompras
Experiencia laboral	3 años
Tipo de experiencia	En área del sistema Guatecompras
Requisitos legales	Carencia de antecedentes penales y policíacos y boleto de ornato del año actual.
<b>Competencias laborales</b>	
Habilidades o destrezas	Características de personalidad
Trabajo en equipo Coordinación Buenas relaciones interpersonales Habilidad de análisis Habilidad verbal Excelente redacción Trabajo bajo presión Logro de metas	Actitud positiva Valores morales y éticos comprometidos con la municipalidad Honestidad Organización Honradez Cortesía Ética Profesional Accesibilidad Compromiso con su trabajo

Fuente: elaboración propia.

#### 4.3.9. Jefe de informática

El perfil del jefe de informática muestra la descripción de su puesto, sus funciones, los requisitos del puesto y las competencias laborales que debe poseer para ejecutar su trabajo. El perfil se describe en la siguiente tabla:

Tabla XLIII. Perfil jefe de informática

<b>Municipalidad de Sumpango, Sacatepéquez</b> Perfil de puestos laborales basado en competencias	
<b>Descripción del puesto</b>	
Nombre del puesto	Jefe de informática
Grado	Profesional
Jefe inmediato	Director de admón. Financiera
Subalternos	Digitador
Horario	Lunes a viernes de 8:00 a 17:00 horas.
Funciones: 1. Diseñar, ejecutar, poner a prueba los programas informáticos previo a la instalación de estos. 2. Efectuar la evaluación posterior de los programas informáticos. 3. Planificar, dirigir, coordinar y controlar las labores de desarrollo de sistemas de información complementarios al Sistema Integrado de Administración Financiera Municipal, así como la utilización y mantenimiento de los recursos de computación y de comunicación, 4. mantener comunicación con los entes rectores encargados del mantenimiento y actualización del Sistema Integrado de Administración Financiera Municipal, 5. efectuar el respaldo diario de la información procesada en el sistema, 6. Administrar el Sistema y supervisar que funcione adecuadamente. 7. Creación y actualización de diagramas de conexiones, esquemas de seguridad, acceso a datos y red. 8. Coordinación de contratación de empresas o personal externo que brinden soporte a la institución. 9. Evaluación y verificación de ofertas de costos en productos relacionados con tecnología, asimismo recomendación de productos o marcas según sea requerido.	

Continuación de la tabla XLIII.

<p>10. Elaborar un informe indicando programas diseñados e instalados.          11. Llevar el inventario de programas o módulos diseñados, ampliados y mejorados.          12. Recomendar a la Alcaldía Municipal la implementación de proyectos que mejoren el entorno de trabajo municipal, así como su rendimiento general.          13. Auxiliar a los directores sobre el diseño de nuevas aplicaciones o modificaciones a las existentes.          14. Coordinar con el personal y definir las estructuras tecnológicas a utilizar</p>	
Relaciones Internas:	Alcalde, Concejo Municipal, funcionarios públicos y trabajadores municipales
Relaciones Externas:	Proveedores de sistemas
<b>Requisitos del puesto</b>	
Nivel de educación	Universitario
Título o diploma	Ingeniero en sistemas
Conocimientos específicos	En sistemas de informática, bases de datos y mantenimiento de software y hardware.
Experiencia laboral	5 años
Tipo de experiencia	En informática
Requisitos legales	Carencia de antecedentes penales y policíacos, constancia original de colegiado activo.
<b>Competencias laborales</b>	
Habilidades o destrezas	Características de personalidad
Planeación, organización y control Toma de decisiones Trabajo en equipo Coordinación Buenas relaciones interpersonales Habilidad de análisis Logro de metas	Actitud positiva Valores morales y éticos comprometidos con la municipalidad Honestidad Discreción Organización Liderazgo Ética Profesional Accesibilidad Compromiso con su trabajo

Fuente: elaboración propia.

#### 4.3.10. Juez de asuntos municipales

El perfil del juez de asuntos municipales muestra la descripción de su puesto, sus funciones, los requisitos del puesto y las competencias laborales que debe poseer para ejecutar su trabajo. El perfil se describe en la siguiente tabla:

Tabla XLIV. Perfil Juez de asuntos municipales

<b>Municipalidad de Sumpango, Sacatepéquez</b> Perfil de puestos laborales basado en competencias	
<b>Descripción del puesto</b>	
Nombre del puesto	Juez de asuntos municipales
Grado	Profesional
Jefe inmediato	Concejo Municipal, Alcalde Municipal
Subalternos	Secretaria y oficial notificador
Horario	Lunes a viernes de 8:00 a 17:00 horas.
Funciones: 1. Conocer, y distribuir todos los expedientes que ingresan al juzgado. 2. Atender al Público en general en todos aquellos casos que le corresponda conocer al Juzgado de Asuntos Municipales y tránsito. 3. Certificar lo conducente al Ministerio Público, en caso de que las transgresiones administrativas concurren con hechos punibles, si se tratare de delito flagrante y dar parte inmediatamente a la Policía Nacional Civil. 4. Realizar inspección ocular en las diligencias voluntarias de titulación supletoria que le corresponde al alcalde municipal, al remitir el expediente al Concejo Municipal para su conocimiento y, en su caso, aprobación. 5. Intervenir en todas aquellas diligencias y expedientes administrativos que le traslade el alcalde o el concejo municipal en que debe intervenir la municipalidad por mandato legal o le sea requerido, informe, opinión o dictamen. 6. Imponer las sanciones que en derecho corresponda. 7. Conocer los asuntos en los que una obra nueva cause daño público o que se trate de obra peligrosa para los habitantes y el público, debiendo tomar las medidas preventivas que el caso amerita. 8. Conocer las impugnaciones de las infracciones a Ley y Reglamento de Tránsito. 9. Resolver las infracciones a las leyes y reglamento sanitario que cometan los que expendan alimentos o ejerzan el comercio en mercados municipales, rastros y ferias municipales, y ventas en la vía pública de su respectiva circunscripción municipal.	



Continuación de la tabla XLIV.

<p>10. Mediar en todos aquellos casos de controversia entre vecinos cuando las partes así lo soliciten y que la materia a tratar sea susceptible de conciliar.  11. Realizar todas las inspecciones oculares que los procesos demanden.  12. Fraccionar las actas de sindicatura.  13. Conocer, resolver y ejecutar lo que juzgue, de todos los asuntos sometidos a su jurisdicción, que afecten las buenas costumbres, el ornato y limpieza de las poblaciones, el medio ambiente, la salud, los servicios públicos municipales y los servicios públicos en general.  14. Supervisar las actividades del personal a su cargo diariamente.</p>	
Relaciones Internas:	Alcalde, concejo municipal, funcionarios públicos y trabajadores municipales
Relaciones Externas:	vecinos, juzgados, Ministerio Público
<b>Requisitos del puesto</b>	
Nivel de educación	Universitario
Título o diploma	Licenciado en Ciencias Jurídicas y Sociales
Conocimientos específicos	En aspectos administrativos y leyes
Experiencia laboral	5 años
Tipo de experiencia	En áreas jurídicas, laborales y administrativo
Requisitos legales	Carencia de antecedentes penales y policíacos, constancia original de colegiado activo.
<b>Competencias laborales</b>	
Habilidades o destrezas	Características de personalidad
Planeación, organización y control Toma de decisiones Trabajo en equipo Coordinación Buenas relaciones interpersonales Habilidad de análisis Habilidad verbal Excelente redacción Logro de metas	Actitud positiva Valores morales y éticos comprometidos con la municipalidad Liderazgo Honradez Cortesía Criterio propio Ética Profesional Accesibilidad Compromiso con su trabajo

Fuente: elaboración propia.

#### 4.3.11. Director municipal de planificación

El perfil del director municipal de planificación muestra la descripción de su puesto, sus funciones, los requisitos del puesto y las competencias laborales que debe poseer para ejecutar su trabajo. El perfil se describe en la siguiente tabla:

Tabla XLV. Perfil director municipal de planificación

Municipalidad de Sumpango, Sacatepéquez	
Perfil de puestos laborales basado en competencias	
Descripción del puesto	
Nombre del puesto	Director municipal de planificación
Grado	Profesional
Jefe inmediato	Alcalde Municipal
Subalternos	Asistentes, dibujantes, encargado de la oficina municipal de catastro y ordenamiento.
Horario	Lunes a viernes de 8:00 a 17:00 horas.
Funciones: 1. Cumplir y ejecutar las decisiones del concejo municipal en lo correspondiente a su responsabilidad y atribuciones específicas. 2. Elaborar los perfiles, estudios de pre - inversión, y factibilidad de los proyectos para el desarrollo del municipio, a partir de las necesidades sentidas y priorizadas. 3. Mantener actualizadas las estadísticas socioeconómicas del municipio, incluyendo la información geográfica de ordenamiento territorial y de recursos naturales. 4. Mantener actualizado el registro de necesidades identificadas y priorizadas y de los planes, programas y proyectos en sus fases de perfil, factibilidad, negociación y ejecución. 5. Mantener un inventario permanente de la infraestructura social y productiva con que cuenta cada centro poblado; así como de la cobertura de los servicios públicos de los que gozan estos; 6. Asesorar al concejo municipal y al alcalde en sus relaciones con las entidades de desarrollo públicas y privadas. 7. Suministrar la información que le sea requerida por las autoridades municipales u otros interesados con base a los registros existentes. 8. Mantener actualizado el catastro municipal. 9. Formular, planificar, elaborar, y revisar los anteproyectos municipales. 10. Elaborar, ingreso y control de perfiles al sistema nacional de inversión pública (SNIP). 11. Elaborar las presentaciones arquitectónicas de los anteproyectos	

Continuación de la tabla XLV.

<p>12. Representar a la dirección en diferentes instituciones que proporcionan financiamiento al municipio.          13. Atender solicitudes de los vecinos para la formulación de proyectos.          14. Atender a vecinos en materia de licencia de construcción.          15. Asistir al juez de asuntos municipales en dictámenes técnicos.          16. Asistir a síndicos en asuntos técnicos específicos.          17. Ejecutar los proyectos de infraestructura, así como darles el mantenimiento respectivo.          18. Realizar el plan operativo anual de la municipalidad de Sumpango</p>	
Relaciones Internas:	Alcalde, concejo municipal, funcionarios públicos y trabajadores municipales
Relaciones Externas:	Alcaldes auxiliares.
<b>Requisitos del puesto</b>	
Nivel de educación	Universitario
Título o diploma	ingeniero civil o arquitecto
Conocimientos específicos	Planificación y todo lo referente a información y gestión de proyectos
Experiencia laboral	5 años
Tipo de experiencia	En planificación, diseño y construcción en la administración municipal
Requisitos legales	Carencia de antecedentes penales y policíacos, constancia original de colegiado activo y licencia de conducir.
<b>Competencias laborales</b>	
Habilidades o destrezas	Características de personalidad
Planeación, organización y control Trabajo en equipo Coordinación Buenas relaciones interpersonales Habilidad de análisis Habilidad verbal Trabajo bajo presión Logro de metas	Actitud positiva Valores morales y éticos comprometidos con la Municipalidad Honestidad Organización Liderazgo Honradez Ética Profesional Accesibilidad

Fuente: elaboración propia.

#### 4.3.12. Supervisor de proyectos

El perfil del supervisor de proyectos muestra la descripción de su puesto, sus funciones, los requisitos del puesto y las competencias laborales que debe poseer para ejecutar su trabajo. El perfil se describe en la siguiente tabla:

Tabla XLVI. Perfil supervisor de proyectos

Municipalidad de Sumpango, Sacatepéquez	
Perfil de puestos laborales basado en competencias	
Descripción del puesto	
Nombre del puesto	Supervisor de proyectos
Grado	Profesional
Jefe inmediato	Director municipal de planificación
Subalternos	Ninguno
Horario	Lunes a viernes de 8:00 a 17:00 horas.
Funciones:	
1. planificación y supervisión de los diferentes proyectos que sean ejecutados, por la administración municipal. 2. asesoramiento técnico para el alcalde y concejo municipal, 3. Llevar un control del avance físico y financiero de los proyectos en ejecución por administración municipal, o por contrato con empresas particulares. 4. Supervisar todas las obras que ejecute la municipalidad ya sea por administración, por contrato o cualquier otra modalidad. 5. Presentar informes periódicos del resultado de las supervisiones de las obras en proceso de ejecución, tanto al director de la dirección municipal de planificación como al despacho municipal 6. Desarrollar todas aquellas funciones inherentes al cargo instruidas por la dirección municipal de planificación.	
Relaciones Internas:	Alcalde, concejo municipal, director de planificación y trabajadores municipales
Relaciones Externas:	Vecinos, alcaldes auxiliares

Continuación de la tabla XLVI.

<b>Requisitos del puesto</b>	
Nivel de educación	Universitario
Título o diploma	Ingeniero Civil
Conocimientos específicos	Planificación, supervisión de proyectos
Experiencia laboral	3 años
Tipo de experiencia	Planificación y administración pública
Requisitos legales	Carencia de antecedentes penales y policiacos, constancia original de colegiado activo.
<b>Competencias laborales</b>	
Habilidades o destrezas	Características de personalidad
Planeación, organización y control Toma de decisiones Trabajo en equipo Coordinación Buenas relaciones interpersonales Habilidad de análisis Habilidad verbal Excelente redacción Logro de metas	Actitud positiva Valores morales y éticos comprometidos con la municipalidad Honestidad Organización Liderazgo Honradez Cortesía Criterio propio Ética Profesional Compromiso con su trabajo Consciencia

Fuente: elaboración propia.

### 4.3.13. Encargado de servicios

El perfil del encargado de servicios muestra la descripción de su puesto, sus funciones, los requisitos del puesto y las competencias laborales que debe poseer para ejecutar su trabajo. El perfil se describe en la siguiente tabla:

Tabla XLVII. Perfil encargado de servicios públicos

<b>Municipalidad de Sumpango, Sacatepéquez</b> Perfil de puestos laborales basado en competencias	
<b>Descripción del puesto</b>	
Nombre del puesto	Director municipal de servicios públicos
Grado	Profesional
Jefe inmediato	Alcalde Municipal
Subalternos	Encargados de servicios específicos
Horario	Lunes a viernes de 8:00 a 17:00 horas.
<p>Funciones:</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Coordinar la prestación de servicios públicos tales como: servicio de agua potable, manejo de desechos y residuos sólidos (relleno sanitario), cementerio municipal, mercado municipal, rastro municipal, limpieza de calles, mantenimiento de drenajes, Unidad de Gestión Ambiental, forestal y de ambiente.</li> <li>2. Establecer, mantener, ampliar y mejorar los servicios públicos que la municipalidad presta en el municipio.</li> <li>3. Garantizar el funcionamiento de los servicios públicos de una manera eficaz, segura y continua.</li> <li>4. Establecer y proponer al alcalde la intervención de los servicios públicos que no se estén prestando de manera adecuada, según las obligaciones contraídas por el concesionario.</li> <li>5. Asignar y supervisar el trabajo de las personas y departamentos bajo su cargo.</li> <li>6. Revisar los expedientes ingresados a la dirección, diligenciarlos y darles seguimiento hasta su finalización.</li> <li>7. Supervisar la ejecución de los trabajos que se asignan a cada uno de los departamentos o secciones; tanto administrativo como de campo.</li> <li>8. Atender a los vecinos por solicitudes específicas y que no pueda dar solución la secretaria de servicios.</li> <li>9. Atender a los representantes de instituciones gubernamentales y vecinos quienes solicitan información de los servicios públicos que la municipalidad presta.</li> <li>10. Dar seguimiento al censo en los cementerios municipales; establecer los procedimientos para realizar exhumaciones de acuerdo con el tiempo establecido.</li> </ol>	

Continuación de la tabla XLVII.

11. Supervisar que las bases de datos de los servicios se encuentren actualizadas. 12. Velar porque se cumplan las leyes que regulan los servicios que presta la Dirección a su cargo y actividades bajo su responsabilidad. 13. Establecer estrategias para la recuperación de cartera morosa de los servicios. 14. Revaluar y autorizar las licencias de funcionamiento de establecimientos. 15. Evaluar las solicitudes para colocar ventas en lugares públicos y autorizar el lugar donde serán ubicadas las mismas.	
Relaciones Internas:	Alcalde municipal, funcionarios públicos y trabajadores municipales
Relaciones Externas:	Vecinos e instituciones públicas y privadas
<b>Requisitos del puesto</b>	
Nivel de educación	Universitario
Título o diploma	Administrador de empresas, ingeniero industrial
Conocimientos específicos	En aspectos administrativos y técnicos
Experiencia laboral	3 años
Tipo de experiencia	Planificación, organización y control de proyectos
Requisitos legales	Carencia de antecedentes penales y policíacos, constancia original de colegiado activo.
<b>Competencias laborales</b>	
Habilidades o destrezas	Características de personalidad
Planeación, organización y control Toma de decisiones Trabajo en equipo Coordinación Buenas relaciones interpersonales Excelente redacción Logro de metas	Actitud positiva Valores morales y éticos comprometidos con la municipalidad Organización Liderazgo Honradez Criterio propio Ética Profesional Accesibilidad Compromiso con su trabajo

Fuente: elaboración propia.

#### 4.3.14. Trabajadora social

El perfil de la trabajadora social muestra la descripción de su puesto, sus funciones, los requisitos del puesto y las competencias laborales que debe poseer para ejecutar su trabajo. El perfil se describe en la siguiente tabla:

Tabla XLVIII. Perfil trabajadora social

Municipalidad de Sumpango, Sacatepéquez	
Perfil de puestos laborales basado en competencias	
Descripción del puesto	
Nombre del puesto	Trabajadora social
Grado	Profesional
Jefe inmediato	Alcalde municipal
Subalternos	Ninguno
Horario	Lunes a viernes de 8:00 a 17:00 horas.
Funciones:	
1. Atención y asesoría social a mujeres que son remitidas por la directora municipal de la oficina de la mujer o por el despacho municipal. 2. Elaboración de informes socio económicos a familias y personas individuales para determinar sus necesidades. 3. Gestionar ante las instituciones respectivas ayuda social de casos especiales 4. Capacitar a grupos de mujeres organizadas, en cuanto prevención de la violencia, y necesidades básicas de la familia. 5. Visitas domiciliarias a familias del área rural para detectar necesidades. 6. Planificar y presentar proyectos que contribuyan a fortalecer a las familias del municipio, en cuanto a integración social, cultural, salud, alimentaria y educación. 7. Desarrollar otras funciones inherentes al cargo instruidas por la directora municipal de la dirección de la mujer.	
Relaciones Internas:	Alcalde, concejo municipal, funcionarios públicos y trabajadores municipales.



Continuación de la tabla XLVIII.

Relaciones Externas:	Vecinos en general, alcaldes auxiliares
<b>Requisitos del puesto</b>	
Nivel de educación	Universitario
Título o diploma	Licenciada en trabajo social
Conocimientos específicos	Análisis de la realidad nacional
Experiencia laboral	3 años
Tipo de experiencia	Trabajo en entidades públicas en desarrollo social
Requisitos legales	Carencia de antecedentes penales y policíacos, constancia original de colegiado activo.
<b>Competencias laborales</b>	
Habilidades o destrezas	Características de personalidad
Planeación, organización y control Toma de decisiones Trabajo en equipo Coordinación Buenas relaciones interpersonales Habilidad de análisis Habilidad verbal Excelente redacción Logro de metas	Actitud positiva Valores morales y éticos comprometidos con la municipalidad Honestidad Discreción Organización Liderazgo Honradez Cortesía Criterio propio Ética Profesional Accesibilidad Compromiso con su trabajo Consciencia

Fuente: elaboración propia.

#### 4.4. Proceso de reclutamiento del personal

El proceso de reclutamiento que se estableció para la municipalidad de Sumpango usa como principal método el reclutamiento externo, para el cual se debe usar para cada nueva contratación una guía de entrevista y las plantillas de evaluación de personalidad, de conocimientos y capacidades y las psicológicas que se incluyen en este modelo de gestión del talento humano.

##### 4.4.1. Reclutamiento externo

A continuación, se presenta el proceso que se debe seguir para cada nuevo proceso de reclutamiento:

Tabla XLIX. Proceso de reclutamiento externo

<b>Paso 1</b>
Reconocer el puesto municipal que necesita ser ocupado.
<b>Paso 2</b>
Revisar el perfil del puesto laboral, evaluar la descripción, los requisitos y las competencias que debe tener el candidato (se usa las figuras incluidas en la sección de perfiles y competencias según los puestos de trabajo).
<b>Paso 3</b>
Se procede a diseñar y publicar la oferta laboral en las radios locales (Radio Vida y Radio Ixchel), en el canal de televisión local (Vidavisión, canal 99, Sumpango) y en la cartelera de noticias y ofertas laborales de la municipalidad.
<b>Paso 4</b>
Realizar la preselección de los postulantes.

Continuación de la tabla XLIX.

<b>Paso 5</b>
Realizar una entrevista siguiendo la guía de entrevista (se presenta en la siguiente sección) y las evaluaciones de personalidad, conocimientos y las psicológicas.
<b>Paso 6</b>
Se procede a una segunda entrevista con el encargado del departamento municipal al que va a pertenecer el nuevo trabajador municipal.
<b>Paso 7</b>
Contratación del nuevo trabajador municipal.
<b>Paso 8</b>
Inducción, a cargo del departamento de recursos humanos con apoyo del encargado del departamento municipal al que va a pertenecer el nuevo trabajador municipal.

Fuente: elaboración propia.

#### **4.4.2. Guía de entrevista**

La guía de entrevista se divide en las siguientes secciones:

Previo a los pasos de la entrevista, es necesario que el reclutador se presente.

- Introducción
- Explicación del objetivo de la entrevista
- Desarrollo de la entrevista
- Cierre de la entrevista

Tabla L. **Guía de entrevista**

### Introducción

En esta sección se da la bienvenida al entrevistado, se pueden hacer preguntas como las que se presentan a continuación:

- ¿Cómo estás?
- ¿Fue difícil para ti llegar hasta aquí?
- ¿Qué pensaste cuando te llamamos?
- ¿Cómo te enteraste de esta oportunidad laboral?
- ¿Sabes a qué se dedica la municipalidad?

También pueden usarse frases con relación al clima, a alguna noticia reciente o algo parecido para romper el hielo y hacer que el entrevistado entre en confianza

### Explicación del objeto de la entrevista

En esta parte se le debe explicar al candidato el desarrollo de la entrevista, se debe aclarar el tipo de preguntas que se van a realizar, así como aclarar que los datos recolectados tienen carácter confidencial. Al final de esta etapa se preguntará al candidato la existencia de alguna duda, y se aclarará en caso exista.

### Desarrollo de la entrevista

El entrevistador da a conocer la misión y visión de la municipalidad de Sumpango, así como explicar a grandes rasgos los servicios que presta y los proyectos que se desarrollan. Seguidamente, se procede a realizar preguntas para conocer a fondo los datos personales del candidato según la hoja de vida que presente. Se emplean preguntas como:

- ¿Vives solo o con familiares?
- ¿Eres soltero/a o casado/a?
- ¿Cuánto tiempo llevas casado/a?

Continuación de la tabla L.

Varias de las preguntas que se plantearán al candidato deben ser en relación con la hoja de vida, por lo que el encargado de entrevistar debe formular las preguntas para identificar la presencia o ausencia de competencias laborales.

#### Cierre de la entrevista

En esta parte se informa al candidato que se ha llegado a la etapa final de la entrevista, se ofrece al candidato la posibilidad de preguntar cualquier duda que haya surgido en el desarrollo de la entrevista.

Luego, se explica al candidato cuál es el siguiente paso dentro del proceso de selección y se finaliza la entrevista.

Fuente: elaboración propia.

### **4.4.3. Plantillas de evaluación**

Todo nuevo trabajador municipal debe someterse a tres evaluaciones, estas son:

- Evaluación de personalidad
- Evaluación de conocimientos y capacidades
- Evaluación psicológica

Cada evaluación tiene una plantilla, las cuales fueron establecidas con un enfoque en las competencias laborales que se buscan en los futuros colaboradores de la municipalidad.

#### 4.4.3.1. De personalidad

Esta plantilla permite evaluar de forma sencilla la personalidad del trabajador municipal, la plantilla es la siguiente:

Tabla LI. **Plantilla evaluación de personalidad**

<b>Evaluación de personalidad</b>		
Instrucciones: Lea cuidadosamente cada pregunta y conteste con una x en la casilla de respuestas, solo hay dos opciones: "si" o "no". Conteste con sinceridad, la evaluación no se gana ni se pierde, solo ayuda a conocer la personalidad que usted tiene. El tiempo que dura la evaluación es de 15 minutos.		
Pregunta	Si	No
Me siento preocupado cuando realizo un trabajo importante		
En el tráfico, me desespero cuando un auto va demasiado lento		
Me siento confiado cada vez que presento una tarea importante		
Tengo problemas frecuentemente con mis compañeros de trabajo		
Reacciono impulsivamente ante situaciones adversas		
Me siento cansado al principio de la jornada laboral		
Actúo siempre según mi criterio en vez de lo que otros esperan		
Encuentro comodidad en trabajar solo, sin pedir ayuda		
Conversar con la gente casi siempre es difícil para mí		
Lloro cuando algo importante me sale mal		
Le cuento a los demás acerca de las situaciones difíciles que vivo		
Algunas personas me dicen que soy muy vanidoso		
Me gusta opinar acerca de los demás, de su forma de vestir.		
Me siento más a gusto cuando tengo a alguien que me dirige		
Me gusta ser evaluado para demostrar la capacidad que tengo		
Me gusta hacer diversidad de cosas para tener más éxito		
Me gusta esperar a que me digan qué es lo que tengo que hacer		
Constantemente hago cosas sin ser planificadas		
Me enojan las personas que demoran mucho en realizar una tarea		
Me molesta trabajar con personas que son muy eficientes y me hacen sentir menos		
Si mi familia me da una mala noticia me molesto con ellos		
Me gusta golpear objetos para desahogarme		
Me he sentido solo en los últimos meses		
Me gusta tener privacidad con todo		

Continuación de la tabla LI.

Me siento débil y cansado casi siempre		
Soy paciente con las personas que tienen dificultad para aprender algo nuevo		
A menudo, consumo alcohol o algún tipo de drogas		
Prefiero quedarme en casa un fin de semana que salir a algún lugar		
Prefiero un área verde que la ciudad		
Nunca me dejo engañar por la gente que dice necesitar ayuda		
Una manera eficiente de conseguir lo que quiero es mentir		
Soy una persona muy amable		
Siempre digo lo que pienso con palabras que no hieran a los demás		
En las reuniones me gusta estar callado		
Soy muy variable y cambio de opiniones continuamente		
Busco ayuda siempre que necesito un consejo		
Tengo miedo a perder a las personas que quiero por un error que cometí hace algún tiempo		
Siento deseos de romper cosas cuando no me sale nada bien		
Siempre estoy buscando hacer nuevos amigos		
Le gusto a mucha gente		

Fuente: elaboración propia.

Interpretación: La evaluación de personalidad consta de 41 preguntas en donde el candidato debe contestar de forma rápida, ya que solamente contará con 10 minutos para hacerlo.

Hay 4 posibles resultados, están basados en el número de respuestas positivas que el evaluado tenga, para ello se tiene la siguiente tabla:

Tabla LII. **Tipo de personalidad evaluación de personalidad**

Número de "sí"	De 1 a 10	De 11 a 20	De 21 a 30	De 31 a 41
Tipo de personalidad	Inestable	Estable	Introvertido	Extrovertido

Fuente: elaboración propia.

#### 4.4.3.2. De conocimientos y capacidades

La prueba de conocimientos y capacidades está en función del puesto de trabajo, las preguntas generales se encuentran en la siguiente tabla:

Tabla LIII. **Plantilla evaluación de conocimientos y capa**

<b><u>Evaluación de conocimientos y capacidades</u></b>			
Instrucciones: Estas preguntas se harán al entrevistado y se anotará una calificación en la parte derecha de cada pregunta, esta plantilla es de uso exclusivo del evaluador.			
Pregunta	Satisfactorio	Aceptable	Insatisfactorio
¿Cuál es la función del departamento al que aspiras trabajar?			
¿Cuál es el proceso para brindar un servicio municipal?			
¿Cómo has desarrollado trabajos similares en el pasado?			
¿Has estado alguna vez en una situación parecida a esta?			
¿Has tenido que tomar una decisión muy importante en trabajos anteriores?			
¿Crees que la municipalidad está haciendo bien su trabajo?, ¿por qué?			
¿Qué sabes acerca de los servicios que brinda la municipalidad?			



Continuación de la tabla LIII.

¿Qué servicios has obtenido de parte de la municipalidad?			
¿Cómo crees que se desarrolla un servicio o proyecto municipal?			
¿Por qué te gustaría ser un trabajador municipal?			
¿Por qué quieres pertenecer a esta municipalidad y no a otra cercana?			
¿Crees que la municipalidad debe buscar talento en otros municipios?			
¿Por qué la municipalidad busca talento principalmente en su municipio?			
¿Cómo reaccionarías ante una emergencia como un sismo o un incendio?			
¿Qué es para ti la seguridad y cómo lo aplicas en tu diario vivir?			

Fuente: elaboración propia.

La calificación es responsabilidad del evaluador, ya que al usar la plantilla mostrada es necesario que las respuestas sean abiertas, el evaluado tiene la oportunidad de responder según su criterio. El evaluador puede calificar en una escala de 3 niveles, los niveles pueden resultar: satisfactorio, aceptable o insatisfactorio. El evaluador debe elegir solo un nivel como resultado de la respuesta que el evaluado conteste.

Las preguntas específicas para conocer el nivel de conocimientos que el candidato tiene son responsabilidad el jefe del departamento en donde se encuentra el puesto de trabajo al que aspira el candidato a nuevo trabajador municipal.

#### 4.4.3.3. Psicológica

La evaluación psicológica cuenta con una serie de 15 preguntas formuladas para conocer el estado psicológico del evaluado. La interpretación debe realizarla un especialista en psicología o bien, en el departamento de recursos humanos de la municipalidad. La plantilla es la siguiente:

Tabla LIV. **Plantilla evaluación psicológica**

<b>Evaluación psicológica</b>			
Instrucciones: El evaluado debe contestar con una x en una de las casillas que se presentan del lado derecho de cada pregunta. El tiempo para resolver la evaluación es de 15 minutos.			
Pregunta	Nunca	A veces	Siempre
En cuanto al clima, prefiero el frío			
Me he sentido deprimido y solo			
Me he sentido angustiado por las mañanas			
Me he sentido angustiado por las noches			
He tenido pesadillas			
Tengo rencor contra los que me hicieron daño			
Me gusta estar solo			
Me gusta estar con mi familia			
Me gusta la música electrónica			
Me gusta la comida picante			
Prefiero los lugares pequeños y sin ruido			
Busco paz en el bosque			
Cuando nadie me ayuda prefiero rendirme			
Busco ayuda en personas extrañas			
Me gusta conocer gente nueva			

Fuente: elaboración propia.

## **4.5. Adaptación del personal**

En la etapa de adaptación del personal los nuevos trabajadores municipales son guiados paso a paso, con explicaciones claras acerca de las funciones y tareas que tendrá a cargo.

El modelo de gestión del talento humano y las competencias laborales diseñado para la municipalidad de Sumpango tiene entre sus herramientas un modelo general para inducción del personal, este modelo, el cual se presenta en la siguiente sección, indica el proceso que debe seguir el departamento de recursos humanos cada vez que un nuevo colaborador o trabajador municipal se integre al equipo de trabajo.

### **4.5.1. Modelo general para inducción del personal**

El modelo general para inducción se ejecutará cada vez que se tenga a un nuevo trabajador municipal, su objetivo es brindar información al nuevo trabajador acerca de la estructura municipal, servicios que presta y proyectos que se desarrollan, protocolo de convivencia, aspectos de seguridad industrial tales como la descripción del proceso de los simulacros contra incendios y sismos, otros aspectos que se explican en el modelo de inducción son los objetivos del puesto de trabajo, las principales actividades y tareas que debe ejecutar, las capacitaciones a las que debe asistir y los métodos de evaluación del desempeño que se realizan según el modelo de gestión que se implementó.

El modelo presenta una plantilla, en la que se puede llevar el control de las actividades programadas que forman parte del proceso de inducción del nuevo personal municipal, el modelo se presenta en la siguiente tabla.

Tabla LV. **Modelo general para inducción del personal**

<b><u>Modelo general para inducción del personal</u></b>		
Paso	Descripción	Realizado Marcar con una x o un Check
1	Explicar al nuevo trabajador municipal el propósito de la inducción al puesto	
2	Explicar al nuevo trabajador municipal acerca de la municipalidad de Sumpango, sus divisiones, los servicios que presta y los proyectos que desarrolla.	
3	presentarle al nuevo trabajador municipal el organigrama municipal	
4	Presentarle al nuevo trabajador municipal el jefe del departamento en el que estará	
5	Indicarle al nuevo trabajador municipal el lugar exacto de trabajo y asegurarse de que cuente con todos los insumos necesarios, así como materiales y/o herramientas para el desarrollo de sus funciones.	
6	Presentar al nuevo trabajador municipal al resto del equipo, explicarle las funciones de los otros trabajadores municipales que interactúan directamente con él o ella.	
7	Indicarle la ubicación de las instalaciones tales como: baño, salidas de emergencia, oficinas, etc.	
8	Explicar el horario de trabajo y mostrarle los reglamentos internos a los que estará sometido	
9	Detallar funciones del nuevo trabajador municipal, explicar forma de evaluación del desempeño	
10	Explicar el proceso de simulacros en caso de sismo o incendio	
11	Explicar la frecuencia y el objetivo de las capacitaciones en las que tendrá que participar	
12	Serie de preguntas y respuestas	

Fuente: elaboración propia

#### 4.5.2. Modelo general para implementación de un buen clima organizacional

Para mantener un buen clima organizacional dentro de la municipalidad de Sumpango se sigue ahora un nuevo modelo, este modelo describe las acciones que se desarrollan de manera periódica para que los trabajadores municipales puedan sentirse cómodos con lo que hacen y con las personas con las que trabajan. La siguiente tabla muestra la descripción de las actividades incluidas en el modelo para lograr un buen clima organizacional:

Tabla LVI. Modelo general clima organizacional

<b><u>Modelo general clima organizacional</u></b>
Descripción
Promover el respeto, siempre que los colaboradores municipales necesiten un favor de un compañero debe usar palabras cordiales para hacer su petición.
Llamar a todos los trabajadores municipales por su nombre, en lugar de usar el número de identificación u otro dato, de esta manera los trabajadores municipales se sienten integrados y que su opinión cuenta.
Empoderamiento, este paso aplica a todos los trabajadores municipales, será controlado para que las decisiones que se tomen puedan mantenerse dentro de un nivel adecuado, de esta forma se garantiza que los trabajadores aporten ideas creativas, eficientes y eficaces.
Reconocer el trabajo de los empleados, la municipalidad cuenta ahora con un sistema de reconocimiento que premia y reconoce logros.
Agradecimiento constante, este paso es importante, los trabajadores municipales hacen su trabajo y por ello es necesario agradecerles.
Lugar de trabajo adecuado, la municipalidad de Sumpango ahora está al pendiente de que el espacio de trabajo de sus colaboradores se encuentre en buenas condiciones, limpias, ordenadas y seguras.
Entrega periódica de boletines informativos a los trabajadores municipales, de esta forma ellos se sienten involucrados y a la vez se mantienen al tanto de los cambios y actualizaciones de la municipalidad.

Continuación de la tabla LVI.

Realización de actividades extralaborales, ahora, la municipalidad cuenta con actividad extralaborales en donde se realiza voluntariado, días de campo, actividades ambientales, entre otros.
Detallar funciones del nuevo trabajador municipal, explicar forma de evaluación del desempeño
Explicar el proceso de simulacros en caso de sismo o incendio
Explicar la frecuencia y el objetivo de las capacitaciones en las que tendrá que participar
Serie de preguntas y respuestas

Fuente: elaboración propia.

#### **4.5.3. Actividades del nuevo empleado municipal**

Las actividades del nuevo trabajador municipal se establecieron en el análisis de puestos laborales. Esas actividades son inducidas bajo el modelo general de inducción del personal.

#### **4.6. Evaluación del desempeño**

Para conocer el desempeño de los trabajadores municipales en sus puestos laborales se estableció una guía. En ella se describen las áreas que se evalúan y el análisis de los resultados.

##### **4.6.1. Guía para evaluación del desempeño**

La guía para la evaluación del desempeño fue desarrollada con el fin de determinar las debilidades de los trabajadores municipales y tomar acciones correctivas en los casos en los que sean necesarios. La guía tiene 6 áreas de evaluación: resultados del trabajo desempeñado, calidad en el trabajo, relaciones

con los demás trabajadores municipales, iniciativa, trabajo en equipo y coordinación.

Tabla LVII. **Guía para evaluación del desempeño**

<b><u>Guía para evaluación del desempeño</u></b>	Calificación				
	Muy bajo	Bajo	Normal	Alto	Muy alto
Resultados del trabajo desempeñado					
Concluye con su trabajo de la manera esperada					
Realiza las tareas que se le encomiendan					
Realiza un número adecuado de trabajo					
Calidad en el trabajo					
Los errores están ausentes en su trabajo					
El uso de los recursos es el adecuado					
No necesita guía y explicación constante en para realizar sus tareas					
Es profesional en su puesto laboral					
Es amable y respetuoso con los demás trabajadores municipales					
Relaciones con los demás trabajadores municipales					
Es amable y respetuoso con los demás trabajadores municipales					
Apoya y oriente a sus compañeros cuando es necesario					
No tiene ninguna clase de conflictos dentro de la municipalidad					
Iniciativa					
Tiene ideas innovadoras					
Se adapta al cambio constante que hay dentro de la municipalidad					
Provee soluciones ante posibles problemas					
Resuelve problemas de manera eficiente					
Propone cambios positivos para su puesto de trabajo					

Continuación de la tabla LVII.

<b>Trabajo en equipo</b>					
Se integra a cualquier equipo con facilidad					
Entiende los objetivos de la municipalidad					
Colabora con equipos fuera del suyo					
Aporta ideas que facilitan el trabajo en equipo					
<b>Coordinación</b>					
Sigue una planificación para la realización de actividades					
Usa los indicadores de forma adecuada					
Alcanza metas a tiempo					

Fuente: elaboración propia.

#### 4.6.2. Descripción y análisis

La guía para evaluación del desempeño fue desarrollada con el objetivo principal de evaluar al personal de la municipalidad de Sumpango y conocer el rendimiento que presenta en distintas áreas de su trabajo; La guía debe ser leída de forma detenida por el evaluador, entender las competencias que se evalúan y la forma de calificación. El puntaje se asigna de forma objetiva y consiente. La escala para calificar se presenta en la siguiente tabla:

Tabla LVIII. **Escala de calificación evaluación del desempeño**

Muy bajo	Bajo	Normal	Alto	Muy alto
Desempeño laboral no es aceptable.	Desempeño laboral en un nivel regular.	Desempeño laboral en promedio aceptable.	Desempeño laboral aceptable y bueno.	Desempeño laboral excelente.

Fuente: elaboración propia.



## **4.7. Remuneración del personal**

La remuneración de los trabajadores municipales se establece con base en las competencias laborales, como parte del proceso se identificaron las debilidades y fortalezas que poseen para luego conocer la remuneración según el puesto laboral.

### **4.7.1. Identificación de debilidades y fortalezas en los colaboradores**

La identificación de las fortalezas y debilidades de los trabajadores municipales fue el primer paso para aumentar la eficiencia y asociar la remuneración a los resultados obtenidos.

Luego de haber identificado las fortalezas de los trabajadores municipales, se añadieron y modificaron responsabilidades para aprovecharlas al máximo.

Las debilidades que se identificaron, como las llegadas tarde, los problemas de comunicación, falta de iniciativa, mala comprensión de indicaciones y la dificultad para llevarse bien con los otros trabajadores municipales sirvieron para establecer objetivos de mejoramiento apreciables.

### **4.7.2. Remuneración según el puesto laboral**

Las remuneraciones fueron ligadas al puesto laboral en donde se consideraron los siguientes aspectos:

- Los trabajadores municipales deben percibir que su remuneración es la adecuada para el cargo que ocupan y para sus competencias.

- Se debe pagar al trabajador municipal de acuerdo con la evaluación del puesto ocupado y de acuerdo con la evaluación de las competencias individuales y grupales.
- Se debe hacer usos de indicadores para garantizar que los trabajadores municipales están siendo correctamente remunerados.

#### **4.8. Capacitaciones técnicas**

Las capacitaciones técnicas definidas para los trabajadores municipales son las siguientes:

- De inducción y orientación
- Dirigido a supervisores y encargados
- De nuevos conocimientos

##### **4.8.1. De inducción y orientación**

Las capacitaciones de inducción y orientación fueron establecidas específicamente para los nuevos trabajadores municipales. Los temas considerados son los siguientes:

- Aspectos generales de la municipalidad, a cargo del departamento de recursos humanos de la municipalidad de Sumpango.
- Aspectos específicos del puesto de trabajo, a cargo del encargado del departamento o área en el que el nuevo trabajador municipal se incorpora.

#### **4.8.2. Dirigido a supervisores y encargados**

Las capacitaciones técnicas dirigidas a supervisores y encargados fueron establecidas para reforzar y respaldar el trabajo que realizan. Los temas considerados son los siguientes:

- Servicios públicos de Guatemala
- Técnicas de organización de tiempo
- Dirección del equipo de trabajo
- La municipalidad y los servicios que presta
- Liderazgo y dirección
- Evaluación del equipo de trabajo
- Clima organizacional y su efecto en los trabajadores municipales

#### **4.8.3. De nuevos conocimientos**

Las capacitaciones técnicas de nuevos conocimientos fueron establecidas para todos los trabajadores municipales, aunque su enfoque primordial está en los trabajadores que se encuentran en el nivel técnico. Los temas considerados son los siguientes:

- Interacción humana en el trabajo
- Análisis de problemas y toma de decisiones
- Desarrollo gerencial
- Atención y servicio al cliente
- Contabilidad gubernamental
- Administración de recursos materiales y servicios generales en el sector público.

- Contrataciones y licitaciones.
- Calidad y atención en el servicio al cliente.
- Trabajo en equipo.
- Inteligencia emocional.
- Excel avanzado.
- Internet y tecnología.
- Organización.

#### **4.9. Sistema de información gerencial**

El sistema de información gerencial desarrollado tiene como fin recabar información mediante actividades que se realizan con los trabajadores municipales y emplea como medio principal las reuniones con ellos.

##### **4.9.1. Actividades motivacionales para el personal**

Las actividades motivacionales para el personal tienen como principal objetivo incrementar la confianza y promover el trabajo en equipo de los trabajadores municipales para obtener información importante que funcionen como base en la toma de decisiones.

Algunas de las actividades con fines motivacionales para los colaboradores son los siguientes:

- Día de campo familiar, el cual se desarrollará durante un fin de semana, para esta actividad, se formará una comisión que se encargará de organizar las actividades de ese día, así como atraer la atención de los colaboradores y lograr que participen.

- Mañana deportiva, que al igual que el día de campo familiar, se llevará a cabo en un fin de semana.
- Charlas psicológicas, que se realizarán al menos dos veces al año, esto para que los trabajadores municipales puedan conocerse mejor, conocer sus debilidades personales y sus fortalezas.
- Tardes motivacionales, que se llevarán a cabo de forma espontánea, para ello debe haber una comisión voluntaria que se organiza fuera de horario laboral para poder compartir experiencias en donde hayan superado un problema personal, esto para motivar a los trabajadores que estén pasando por alguna situación similar.
- Voluntariado social, que tiene la finalidad de crear conciencia social, para que los trabajadores municipales organicen colectas de víveres y enceres de uso doméstico y puedan compartirlo con los más necesitados.

#### **4.9.2. Reuniones de los colaboradores**

Los trabajadores municipales tienen la obligación de asistir a las reuniones que la municipalidad organice, para ello se definieron 3 tipos de reuniones:

- Reuniones generales, se deben realizar al menos una vez al año y en ellas deben participar todos los trabajadores municipales, en esa reunión el alcalde municipal con ayuda de los coordinadores de cada departamento brinda información importante a todos los trabajadores, la información que se brinda queda a discreción del alcalde y su corporación.
- Reuniones de coordinadores, estas se deben realizar periódicamente, y participan los coordinadores o jefes de cada departamento, los alcaldes

auxiliares y el alcalde municipal. El objetivo principal es tratar temas concernientes a ejecución de nuevos proyectos y resultados de servicios brindados en un periodo de tiempo específico.

- Reuniones de equipo, en ellas participa un coordinador de departamento con su equipo de trabajo, los temas abarcan desde conflictos entre los trabajadores municipales hasta temas concernientes a las funciones que cada trabajador tiene a cargo.

## **5. SEGUIMIENTO O MEJORA**

### **5.1. Resultados esperados**

Luego de implementar el modelo de gestión del talento humano y las competencias laborales para la municipalidad de Sumpango se espera obtener mayor eficiencia en la ejecución de proyectos y servicios que allí se desarrollan, esto por medio de la implementación de los perfiles laborales que se establecieron, así como el uso de guías de inducción y simplificación de la evaluación del desempeño que fueron implementados con descripción definida y basada en competencias laborales; por último la integración y alineación de las competencias específicas del puesto laboral y de las generales que demanda la municipalidad mediante el seguimiento de los programas planteados de mejora del clima organizacional y programas de retención de los trabajadores municipales.

#### **5.1.1. Interpretación de resultados**

La finalización de proyectos dentro de los límites de tiempo establecidos y la satisfacción de la población de Sumpango al recibir los servicios municipales que solicitan, serán los dos ejes que servirán para medir la eficiencia del modelo de gestión del talento humano implementado.

Otros factores importantes que ayudarán a interpretar los resultados de la implementación son datos como: el índice de rotación del personal, que permitirá identificar problemas de insatisfacción laboral entre los trabajadores municipales o deficiencias en los procesos de selección y contratación. El clima

organizacional dentro de la municipalidad irá alineado a la eficiencia los servicios municipales; las capacitaciones constantes, el programa de información gerencial y el programa de seguridad industrial, colaborarán con el modelo de gestión del talento humano y brindarán herramientas para la toma de decisiones en cuanto a mejorar la eficiencia de los proyectos y servicios municipales.

### **5.1.2. Alcance a corto plazo**

Durante los primeros meses después de la implementación del modelo de gestión del talento humano y las competencias laborales de la municipalidad de Sumpango, serán notables los resultados en el departamento de servicios municipales, ya que, los proyectos requerirán de un menor nivel de recursos para ser ejecutados. Recursos tales como: tiempo, mano de obra, entre otros.

El departamento de recursos humanos de la municipalidad también forma parte del alcance a corto plazo, ya que, durante el proceso de reclutamiento y selección de nuevos trabajadores municipales, se hace uso del análisis de puestos laborales, guía de inducción y el programa de capacitaciones técnicas.

## **5.2. Ventajas técnicas**

Las ventajas técnicas encontradas son:

- Disminución del índice de rotación de personal
- Optimización de tiempo en el desarrollo de servicios y proyectos que brinda la municipalidad.
- Mejor clima organizacional.
- Mejor desarrollo de tareas por parte de los empleados municipales.



### **5.2.1. Disminución del índice de rotación del personal**

Esta ventaja técnica sobresale debido a que los trabajadores municipales vistos como capital humano son quienes realmente se encuentran en campo de ejecución, generando ideas, desarrollando los servicios municipales y alcanzando la satisfacción de demanda la población. Sus competencias, su servicio, sus actitudes y habilidades son la base de la municipalidad.

Los beneficios que se alcanzan por el trabajo en equipo de la municipalidad como un todo, no sería posible sin trabajadores comprometidos, compromiso que llega gracias a la implementación del modelo de gestión del talento humano y las competencias laborales. Entonces, la disminución en la rotación del personal significa estabilidad municipal.

### **5.2.2. Optimización de tiempo en el desarrollo de servicios y proyectos que brinda la municipalidad**

Cuando un trabajador se siente bien en su puesto de trabajo, desarrolla sus tareas de manera eficiente y dentro de los límites de tiempo esperados, esto es lo que el modelo de gestión del talento humano estableció por medio de los programas de incentivo y la remuneración del personal, la transmisión de la importancia en el cumplimiento de horarios y el alcance de objetivos motivó a los trabajadores municipales a adecuarse al horario que se estableció, tanto de salida como, de entrada.

### **5.2.3. Mejor clima organizacional**

El modelo de gestión del talento humano basado en competencias laborales permite luego de la implementación, alcanzar un excelente estado anímico, físico

y mental en los trabajadores municipales, así como un agradable clima laboral que los motiva a incrementar su creatividad y promover la generación de nuevas ideas. La facilitación de interacción entre trabajadores municipales y la realización de actividades extralaborales permiten la gestión efectiva de equipos.

#### **5.2.4. Mejor desarrollo de tareas por parte de los empleados municipales**

Cada factor del modelo implementado aporta herramientas de motivación a los trabajadores municipales, la administración de horarios, los incentivos, la remuneración las actividades extralaborales, las capacitaciones constantes, entre otros. Permiten que los trabajadores cuenten con lo necesario para desarrollar sus tareas de manera eficiente.

### **5.3. Evaluación del desempeño**

La evaluación del desempeño que se implementó ayuda a comprobar el grado de cumplimiento de los objetivos a nivel individual y a nivel municipal, la guía desarrollada permite una medición sistemática y objetiva que integra la conducta del trabajador municipal y su rendimiento en el desarrollo de tareas en su puesto laboral.

#### **5.3.1. Plantilla basada en competencias laborales**

La plantilla de evaluación de desempeño basada en competencias laborales presentada en el capítulo cuatro permite determinar la existencia de problemas en cuanto al trabajador municipal y su puesto laboral. Se inicia evaluando a la persona, el desarrollo de sus funciones y responsabilidades, el cumplimiento de objetivos individuales y grupales, sus competencias y conocimientos

relacionados a los trabajos que desarrollan, los aspectos que aportan eficiencia al trabajo y los aspectos que la disminuyen.

La guía desarrollada para la evaluación de desempeño aporta ayuda al seguimiento del modelo de gestión del talento humano basado en competencias laborales para la municipalidad de Sumpango debido a que es puntual porque los trabajadores municipales no son evaluados en función de patrones genéricos, al contrario, se usa como referencias las competencias del puesto laboral que ocupan. Otro aspecto que se consideró en la guía es que al tratarse de una evaluación basada en competencias laborales no resalta los aspectos negativos, sino que evalúa los aspectos positivos y da seguimiento para mejorarlos.

El sistema de mejora continua es adoptado por la guía de evaluación del desempeño desarrollado por lo que se obtiene el máximo provecho, ya que la información obtenida se usa para implementar un sistema de desempeño que se aplique en todas las áreas de la municipalidad.

### **5.3.2. Psicología del empleado municipal**

La evaluación de la personalidad y comportamiento de los trabajadores municipales brindan información importante a la municipalidad para conocer posibles causas de los problemas que se pueden presentar en el desarrollo de un proyecto o servicio, es por eso por lo que se considera la psicología del empleado municipal como una herramienta para apoyar al seguimiento de la implementación del modelo de gestión del talento humano basado en competencias laborales. La forma de evaluar la psicología del empleado municipal es la siguiente:

- Observación: en esta etapa participan todos los trabajadores municipales que, mediante un reporte deben comunicar al departamento de recursos humanos y gestión del talento humano el comportamiento anormal de un trabajador municipal.
- Evaluación: en esta etapa el colaborador que presente comportamientos anormales o que solicite ayuda psicológica será atendido y evaluado para conocer la causa de los comportamientos anormales y darle el seguimiento para hallar una pronta solución.
- Seguimiento: por último, luego de la evaluación se prosigue a dar seguimiento al caso presentado, por lo que al finalizar se presentará un reporte de los resultados.

### **5.3.3. Perfil del colaborador**

El perfil del colaborador brinda la información necesaria para conocer si el candidato cumple o no con los requisitos y especificaciones de un puesto laboral incluyendo las competencias laborales que debe poseer, por esa razón se consideró como una herramienta de mejora continua para el modelo de gestión del talento humano basado en competencias, ya que al observar y evaluar un puesto específico municipal puede obtenerse información que pueda sugerir actualizaciones y modificaciones al perfil de trabajo, es por eso que el seguimiento de la implementación de los nuevos perfiles es trascendental en este modelo.

#### **5.3.4. Herramientas técnicas del recurso humano**

Las herramientas técnicas del recurso humano que contribuyen al seguimiento y mejora de la implementación del modelo de gestión del talento humano basado en las competencias laborales son:

- Guía de evaluación del desempeño, que analiza el desarrollo laboral de los trabajadores municipales con la finalidad de conocer tanto sus competencias como la adecuación a sus funciones.
- Análisis y descripción de puestos, porque permite distinguir las diferencias entre los puestos y las necesidades de la municipalidad, también ayuda a distinguir las funciones específicas de cada uno de los trabajadores municipales.
- Programas de incentivos, debido a que motivan al trabajador municipal y a medir los resultados de forma objetiva.
- Clima organizacional, ya que se analizan las debilidades e insatisfacciones que los trabajadores municipales muestren con relación al puesto laboral que ocupan y por medio de ese análisis se pueden conocer los factores que disminuyen la comodidad y motivación que impiden el desarrollo adecuado de los servicios y proyectos municipales.

#### **5.4. Plantillas de evaluación de resultados de las fases del modelo implementado**

Para verificar el cumplimiento de objetivos del modelo implementado en la municipalidad se crearon plantillas de evaluación. Al evaluar se podrán observar

los aspectos que se están cumpliendo y los que no lo están haciendo. Las plantillas de evaluación de resultados permitirán tomar acciones de mejora continua y aplicar las actualizaciones que sean necesarias.

La escala de calificación para las evaluaciones fue definida de la siguiente manera:

- Puntuación 0: No se cumplió
- Puntuación 1 a 3: Se cumplió una parte
- Puntuación 4 a 6: Se cumplió en un nivel aceptable
- Puntuación 7 a 8: se cumplió la mayor parte
- Puntuación 9 a 10: Se cumplió en su totalidad

#### **5.4.1. Perfil de puestos**

La evaluación del perfil de puestos permite medir la efectividad de los perfiles diseñados y presentados en el capítulo 4, la plantilla es la siguiente:

Tabla LIX. **Evaluación perfil de puestos laborales**

<b>Evaluación del perfil de puestos laborales</b>	Escala 0 a 10
Aspecto para evaluar	Punteo
Se establecieron los requisitos necesarios que el nuevo trabajador municipal debe cumplir para desempeñar de manera eficiente y eficaz su trabajo.	
Se mejoró el desempeño y productividad de la municipalidad	
Se obtuvo adaptación de las capacidades humanas a los requisitos del puesto laboral.	
Se establecieron las relaciones entre departamentos municipales y puestos laborales.	
Se ubicaron correctamente las categorías dentro del organigrama de la municipalidad.	
Se analizaron las cargas de trabajo de los trabajadores municipales y se distribuyeron y reasignaron los requerimientos entre los distintos puestos municipales de trabajo.	
Las especificaciones del puesto laboral muestran de forma clara los requerimientos y descripción del puesto laboral.	
Las relaciones internas y externas del puesto laboral fueron descritas de forma clara.	

Fuente: elaboración propia.

#### **5.4.2. Inducción del puesto de trabajo**

Para medir la efectividad de la inducción que el nuevo colaborador municipal recibió, basta con observar su desempeño en el trabajo que realiza, sin embargo, como método de documentación, se diseñó la siguiente plantilla:

Tabla LX. **Evaluación de la inducción del puesto de trabajo**

<b>Evaluación de la inducción del puesto de trabajo</b>	Escala 0 a 10
Aspecto para evaluar	punteo
Se facilitó la integración del nuevo trabajador municipal al darle a conocer las funciones y responsabilidades.	
La rotación del personal disminuye de forma constante y los trabajadores municipales encuentran estabilidad laboral.	
Los errores cometidos por un nuevo trabajador municipal son menores a las registradas en el historial del puesto laboral.	
Se facilitó el aprendizaje de tareas por parte del nuevo trabajador municipal.	
Se ubicaron correctamente las categorías dentro del organigrama de la municipalidad.	
Las dudas referentes al puesto laboral se redujeron de manera significativa en comparación con el antiguo modelo.	
La inducción personal presentó mejores resultados que la inducción que se realiza de forma grupal.	
El nuevo trabajador municipal presenta confianza y se desenvuelve correctamente desde los primeros días de trabajo.	

Fuente: elaboración propia.

### **5.4.3. Remuneración y programas de incentivos**

La siguiente plantilla permite determinar los niveles de beneficio que se obtuvieron después de implementar el programa de remuneración e incentivos en este modelo.



Tabla LXI. **Evaluación del programa de remuneración e incentivos**

<b>Evaluación del programa de remuneración e incentivos</b>	Escala 0 a 10
Aspecto para evaluar	punteo
Los trabajadores municipales muestran motivación extra en el desarrollo de sus actividades laborales.	
El rendimiento de los trabajadores municipales y el cumplimiento de los objetivos son eficientes.	
Sobresalen algunos trabajadores municipales y se detecta responsabilidad en los jefes de cada área de la municipalidad.	
El trabajo en equipo muestra el incremento de cumplimiento de objetivos personales y grupales.	
El horario de entrada y salida se ajusta a lo establecido en el perfil de puestos laborales.	
Los trabajadores municipales disfrutan las actividades extralaborales que se realizan en la municipalidad.	
Los trabajadores municipales ejecutan de manera eficiente para alcanzar los premios incentivos.	
Los trabajadores municipales están interesados en participar en las actividades extralaborales que se realizan en la municipalidad.	

Fuente: elaboración propia.

#### **5.4.4. Capacitación y desarrollo organizacional**

En la siguiente plantilla, se establecieron los aspectos a medir, para determinar los resultados obtenidos luego de realizar la capacitación y el desarrollo organizacional.

Tabla LXII. **Evaluación de capacitación y desarrollo organizacional**

<b>Evaluación de capacitación y desarrollo organizacional</b>	<b>Escala 0 a 10</b>
Aspecto para evaluar	punteo
Se mejoró el conocimiento de los trabajadores municipales en las tareas específicas de su puesto de trabajo.	
Los trabajadores municipales lograron identificarse con los objetivos generales de la municipalidad.	
La toma de decisiones se ve afectada positivamente debido a que los trabajadores municipales son líderes.	
Se facilitó el aprendizaje de tareas por parte del nuevo trabajador municipal.	
Los riesgos de trabajo pueden prevenirse mejor que antes de la implementación del modelo de gestión del talento humano.	
Se pueden identificar las necesidades futuras de los trabajadores municipales gracias a la información obtenida.	
Los conocimientos de los puestos específicos de la municipalidad se mejoraron y se obtuvieron niveles altos de desempeño.	
El trabajo sin supervisión se ve afectado positivamente debido a que los trabajadores municipales son ahora más independientes.	

Fuente: elaboración propia.

#### **5.4.5. Sistema de información gerencial**

Para medir el sistema de información gerencial, es necesario usar la plantilla que a continuación se presenta.

Tabla LXIII. **Evaluación del sistema de información gerencial**

<b>Evaluación del sistema de información gerencial</b>	<b>Escala 0 a 10</b>
Aspecto para evaluar	punteo
Los trabajadores municipales de todos los niveles pueden consultar información para verificar el estado de los servicios y proyectos desarrollados.	
El sistema de información es capaz de capturar datos de diversas fuentes internas y externas de la municipalidad.	
El sistema de información es capaz de procesar datos para convertirlos en información necesaria para la municipalidad.	
El sistema de información implementado puede almacenar datos procesados o sin procesar para usarlos a favor de la municipalidad en el futuro.	
El sistema de información tiene la posibilidad de recuperar datos y organizarlos según la necesidad de la municipalidad.	
La información final que resulta importante está al alcance de los trabajadores municipales que lo requieren.	
El sistema de información permite identificar problemas y proporcionar soluciones.	
El sistema de información puede combinar, filtrar e integrar información existente en toda la municipalidad.	

Fuente: elaboración propia.

### **5.5. Listas de cotejo para acciones preventivas**

Las listas de cotejo para acciones preventivas fueron desarrolladas para mejorar la estancia de los trabajadores municipales dentro de sus puestos laborales; colaboran con el seguimiento del modelo de gestión del talento humano y las competencias laborales porque ayudan a verificar que el clima organizacional, la fatiga laboral y las necesidades de los empleados municipales se encuentren en niveles aceptables.

### 5.5.1. Monitoreo del clima organizacional

El monitoreo del clima organizacional es una herramienta que se clasifica como acción preventiva, con el podemos evitar inconformidades, desacuerdos o cualquier otra reacción negativa en el clima organizacional, para evaluarlo, es necesario usar la siguiente herramienta:

Tabla LXIV. Monitoreo del clima organizacional

Acciones preventivas clima organizacional	Realizado	No Realizado
Acción	x	x
Crear clima de respeto entre los trabajadores municipales		
Crear cooperación y trabajo en equipo.		
Promover la autonomía mediante asignación de tareas sin ayuda de un jefe o supervisor.		
Promover la empatía por medio de asignación de tareas extralaborales.		
Elección de un líder mensual		
Establecer espacios de trabajos limpios, ordenados y seguros.		
Estimular al personal de la municipalidad mediante recompensas por alcanzar objetivos.		

Fuente: elaboración propia.

### 5.5.2. Detección de fatiga laboral

La detección fatiga laboral es otra acción preventiva, ya que con ella se puede atacar al mal desde el principio, y así evitar que la fatiga y la carga laboral se conviertan en problemas grandes, la lista de cotejo a utilizar para este tema es el siguiente:

Tabla LXV. **Detección de la fatiga laboral**

<b>Acciones preventivas para detectar fatiga laboral</b>	Realizado	No Realizado
Acción	x	x
Monitorear comportamiento de trabajadores municipales		
Registrar datos semanales y mensuales de los comportamientos monitoreados.		
Evaluar psicológicamente a los trabajadores municipales de forma periódica.		
Realizar jornadas de preguntas y respuestas con todos los trabajadores municipales a cerca de las inconformidades que presentan.		

Fuente: elaboración propia.

### 5.5.3. **Necesidades de los empleados municipales**

Si se conocen las necesidades de los empleados municipales también se conocerán los recursos que son necesarios para satisfacer esas necesidades, la siguiente lista de cotejo brinda la información que se necesita para ejecutar y así determinar esas necesidades.

Tabla LXVI. **Detección de necesidades de los empleados municipales**

<b>Acciones preventivas necesidades laborales</b>	Realizado	No Realizado
Acción	x	x
Aplicar la guía de evaluación del desempeño por cada puesto de trabajo.		
Revisar los resultados de la evaluación del desempeño de manera grupal.		
Promover el uso del sistema de información gerencial.		
Implementar el uso de solicitud de herramientas o insumos de los trabajadores municipales.		

Fuente: elaboración propia.

## 5.6. Listas de cotejo para acciones correctivas

Luego de aplicar las acciones preventivas se esperan resultados positivos, sin embargo, en muchas ocasiones existe presencia de inconformidades, conflictos y problemas en el proceso de seguimiento o mejora. Por esa razón se desarrollaron listas de cotejo de acciones correctivas en caso de existencia de amenazas en el clima organizacional, existencia de fatiga laboral y necesidades de los trabajadores municipales.

### 5.6.1. Existencia de amenazas en el clima organizacional

Si existen amenazas en el clima organizacional, es necesario accionar, para facilitar ese proceso, se presenta la siguiente lista de cotejo:

Tabla LXVII. **Acciones correctivas clima organizacional**

<b>Acciones correctivas clima organizacional</b>	<b>Realizado</b>	<b>No Realizado</b>
Acción	x	x
Reestablecer el clima de respeto entre los trabajadores municipales.		
Evaluar y mejorar el proceso de trabajo en equipo mediante cambios periódicos.		
Disminuir o aumentar autonomía con base en los resultados obtenidos.		
Disminuir o aumentar tareas extralaborales con base en los resultados obtenidos.		
Realizar combinación de líderes y elegir dos o más según la necesidad y según los resultados de la implementación del modelo de gestión.		
Agregar, mover o quitar muebles y artículos necesarios en todos los espacios de trabajo.		
Disminuir o cambiar la metodología de premiación e incentivos en función de la reacción de los trabajadores municipales a la metodología actual.		

Fuente: elaboración propia.

### 5.6.2. Fatiga laboral de los empleados municipales

Si se detecta fatiga laboral, lo mejor es accionar de inmediato con actividades que reduzcan o eliminen esa fatiga, para llevar un control adecuado es necesario guiarse con la siguiente lista de cotejo.

Tabla LXVIII. **Acciones correctivas fatiga laboral**

<b>Acciones correctivas fatiga laboral</b>	<b>Realizado</b>	<b>No Realizado</b>
Acción	x	x
Establecer tiempos de descanso durante la jornada laboral.		
Implementación de agendas como herramientas recordatorias.		
Establecer prioridades a las tareas de los trabajadores municipales.		
Dedicar el tiempo necesario a las tareas que se ejecutan.		

Fuente: elaboración propia.

### 5.6.3. Necesidades de los empleados municipales

Luego de conocer las necesidades es necesario actuar, para ello, se presenta la siguiente lista de cotejo, luego de llenarla, se podrá obtener información acerca de las causas que pueden estar causando otros problemas que evitan satisfacer las necesidades que presentan los trabajadores municipales.

Tabla LXIX. **Acciones correctivas necesidades laborales**

<b>Acciones correctivas necesidades laborales</b>	<b>Realizado</b>	<b>No Realizado</b>
Acción	x	x
Establecer periodos para reuniones de equipo, generales y grupales.		
Tomar acciones según los resultados analizados en la evaluación del desempeño.		
Usar los datos obtenidos del sistema de información gerencial para conocer las necesidades de los empleados municipales.		
Brindar herramientas o insumos solicitados por los trabajadores municipales.		

Fuente: elaboración propia.

## **5.7. Auditorías**

Las auditorías consideradas para evaluar el cumplimiento de los objetivos de la implementación del modelo de gestión del talento humano y las competencias laborales de la municipalidad de Sumpango son las auditorías internas y externas.

### **5.7.1. Auditorías internas**

Las auditorías internas serán desarrolladas por un equipo perteneciente a la municipalidad de Sumpango, el equipo será definido por el concejo municipal con ayuda del departamento de recursos humanos.

El objetivo principal es analizar y mejorar las herramientas que se están usando para el desarrollo correcto del modelo de gestión del talento humano que se implementó, en esta auditoría se consideran todos los departamentos que involucró el modelo y se evalúa después del periodo de implementación del modelo.



Los trabajadores municipales participarán en las auditorías internas al responder preguntas y brindar información al equipo de auditores que se habrá establecido.

### **5.7.2. Auditorías externas**

Las auditorías externas serán tercerizadas, esto con la finalidad de obtener resultados objetivos y evitar la manipulación de la verdad en cuanto la obtención de información que resulta importante para evaluar el desempeño del modelo de gestión del talento humano que se implementó en la municipalidad de Sumpango.

Las auditorías externas tendrán un criterio profesional sobre el funcionamiento y la eficiencia que tiene la municipalidad en el desarrollo del modelo de gestión implementado. La información obtenida de las auditorías externas será usada para evaluar el desarrollo de las actividades municipales relacionadas al modelo implementado. La entidad u organización encargada de estas auditorías quedará a discreción de la municipalidad, esto debido al protocolo que se sigue en aspectos de contratación de servicios.



## CONCLUSIONES

1. Se incrementó la eficiencia y eficacia de los proyectos y servicios que ejecuta la municipalidad de Sumpango gracias a la implementación del modelo de gestión del talento humano y las competencias laborales que se diseñó, los trabajadores se encuentran ahora en sintonía a los objetivos principales de la municipalidad, el incremento en los índices de eficiencia, eficacia y el desarrollo de las competencias laborales de los colaboradores se pueden demostrar, gracias a los resultados que ellos obtienen en los nuevos modelos de evaluación del desempeño y en la satisfacción de la población en cuanto a los servicios que solicitan.
2. Los puestos laborales para la municipalidad de Sumpango fueron establecidos y definidos con base en el modelo de gestión del talento humano, se lograron describir las funciones y especificaciones de cada puesto laboral con el fin de que la municipalidad cuente con el recurso humano adecuado para satisfacer sus necesidades, para lograrlo se utilizaron los datos proporcionados por la municipalidad, ellos cuentan con un manual de procedimientos en donde especifican todas las actividades y establecen responsabilidades comunes de los colaboradores, para el cumplimiento de los objetivos organizacionales. Las funciones y especificaciones de los puestos laborales fueron desarrolladas de forma específica según el puesto laboral para alcanzar las metas de la municipalidad.
3. Se hizo un análisis de puestos, luego se describió el perfil de cada puesto laboral y se establecieron las nuevas especificaciones y requisitos con los

que debe contar un trabajador municipal según el puesto al que aspira, esto se llevó a cabo gracias a un estudio detallado acerca de las actividades, responsabilidades y deberes que debe tener un trabajador municipal en las distintas áreas de la municipalidad, luego se describieron los puestos, se establecieron las especificaciones del puesto y con ellas se determinaron los conocimientos, cualidades y habilidades que deben poseer para desarrollar las actividades de forma adecuada, las competencias con las que cada colaborador debe contar fueron descritas en el modelo desarrollado, con ello se garantizó que se puede contratar a los mejores candidatos, y en consecuencia, obtener servicios y proyectos eficientes y eficaces con enfoque en el tiempo empleado y los recursos utilizados.

4. El tiempo de ejecución de tareas de los trabajadores municipales disminuyó gracias al nuevo modelo de evaluación del desempeño que se diseñó, ya que este cuenta con un enfoque basado en las competencias laborales. Las guías de entrevista, la evaluación del desempeño, las necesidades de capacitación y otros pasos del modelo implementado tienen nuevos formatos y plantillas, que fueron diseñados para facilitar el proceso según sea la actividad que se esté realizando, y en combinación con las demás herramientas implementadas, hacen del modelo de gestión del talento humano el principal eje de mejora.
5. Se redujeron las diferencias que existían entre los requerimientos que presentaba la municipalidad y los que tenía el colaborador municipal, esto tras descubrir y desarrollar nuevas habilidades, capacidades y destrezas en los colaboradores luego de implementar el programa de capacitaciones diseñado en el modelo de gestión del talento humano, este modelo también permitió contratar nuevos colaboradores, con los perfiles

adecuados, gracias a las herramientas como el proceso de reclutamiento y selección que formó parte de la implementación y que ahora es uno de los ejes principales del modelo.

6. Se mejoró la cultura organizacional, los trabajadores municipales siguen ahora un nuevo proceso de selección y al estar dentro de la municipalidad como colaboradores, forman parte de los programas que se definieron para incrementar el rendimiento laboral y alcanzar así una satisfacción mutua; los trabajadores antiguos también forman parte de los programas desarrollados en la implementación del modelo de gestión del talento humano y gozan de beneficios que estimulan nuevas capacidades.
  
7. Las competencias, conocimientos y habilidades de los trabajadores municipales se fortalecieron gracias al programa de capacitación que permite identificar sus debilidades y que también evalúa sus capacidades actuales, ahora forman parte de un constante mejoramiento que los lleva a obtener más herramientas para agilizar y simplificar sus labores. El proyecto dio inicio en noviembre del año 2018, las evaluaciones fueron sometidas a un análisis costo-beneficio, que luego de estudiar los resultados, se procedió a la implementación y desarrollo, los cuales hoy en día siguen brindando capacitación y herramientas de mejora a los trabajadores. Los resultados se miden con índices de los proyectos que se finalizan, así como los costos que estos conllevan y también son reflejados en el incremento de clientes satisfechos con los servicios que se les proporciona.



## RECOMENDACIONES

1. Formar un comité externo que pueda evaluar imparcialmente y de manera periódica la eficiencia y eficacia de los servicios y proyectos de la municipalidad; que considere la opinión pública de los directamente afectados y que proporcione retroalimentación a la dirección de la municipalidad, esto con el fin de determinar las debilidades del modelo de gestión y afinar la mejora y seguimiento.
2. Analizar los puestos laborales actuales y compararlos con los servicios y proyectos que se ejecutan en la municipalidad, esto con el objeto de considerar que los proyectos no son siempre los mismos y que la población crece exponencialmente, por lo que el análisis puede brindar información importante para luego decidir en crear, modificar o eliminar un puesto laboral en específico, todo con base en el modelo de gestión del talento humano y competencias laborales.
3. Organizar evaluaciones periódicas, en las que los trabajadores municipales puedan observar su perfil laboral y recordar siempre cuáles son sus obligaciones, todo con el afán de crear conciencia en ellos y recordarles que fueron contratados gracias a las competencias laborales que poseen.
4. Mantener registros actualizados, relacionados con las tareas que los trabajadores municipales realizan; donde ellos puedan observar su rendimiento en un periodo de tiempo, y autoevaluarse para determinar el mejoramiento o empeoramiento con relación al tiempo que tardan en

realizar una tarea repetitiva, las tareas pueden clasificarse de acuerdo a la frecuencia.

5. Evaluar periódicamente las competencias laborales que se encuentran dentro del modelo de gestión del talento humano diseñado para la municipalidad de Sumpango, y así determinar la existencia de desfases entre las competencias requeridas por la municipalidad, las que poseen los colaboradores y realizar las acciones necesarias enfocados en aumentar la motivación y armonía entre las competencias de ambas partes.
6. Analizar la satisfacción de los empleados municipales por medio de una evaluación de cultura organizacional periódica, apegándose a las herramientas implementadas en el modelo de gestión del talento humano desarrollado para la municipalidad, con el fin de que proporcione información para administrar, controlar y mejorar los programas laborales.
7. Hacer uso de instrumentos tecnológicos para determinar las necesidades de capacitación cambiantes que los trabajadores municipales presentan a lo largo del tiempo, para asegurarse de no redundar con capacitaciones, talleres, seminarios y congresos obsoletos que no agreguen valor a la municipalidad y que no aumenten el desempeño efectivo de los conocimientos, habilidades y experiencias de los trabajadores municipales.



## BIBLIOGRAFÍA

1. ALLES, Martha Alicia. *Desempeño por competencias: Evaluación 360*. Buenos Aires: Granica, 2005. 176 p.
2. CHIAVENATO, Idalberto. *Gestión del talento humano*. 3a ed. México: McGraw-Hill, 2009. 300 p.
3. Clima de la región. *Clima de Sumpango*. [en línea]. <<https://es.climate-data.org/america-del-norte/guatemala/sacatepequez/sumpango-54074/>>. [Consulta: 13 de octubre de 2018].
4. Editorial Vértice. *Selección de personal*. España: Publicaciones Vértice, 2007. 136 p.
5. Guatemala. *Municipio de Sumpango*. [en línea]. <<https://www.deguate.com/municipios/pages/sacatepequez/sumpango.php>>. [Consulta: 13 de octubre de 2018].
6. GUERRERO SPÍNOLA, Alba Maritza. *Formulación y evaluación de proyectos*. 1a ed. Universidad de San Carlos de Guatemala, Facultad de Ingeniería, 2004. 110 p.
7. MÁRQUEZ MUÑOZ, Marco Tulio. *Elaboración e implementación del manual descriptor de puestos de la municipalidad de San Miguel Petapa, Guatemala*. Trabajo de graduación de Ing. Industrial.

Universidad de San Carlos de Guatemala, Facultad de Ingeniería,  
2012. 226 p.

8. Municipalidad de Sumpango. *Demografía*. [en línea]. <<http://munisumpango.gob.gt/>>. [Consulta: 13 de octubre de 2018].
9. \_\_\_\_\_. *Historia*. [en línea]. <<http://munisumpango.gob.gt/>>. [Consulta: 13 de octubre de 2018].
10. \_\_\_\_\_. *Misión*. [en línea]. <<http://munisumpango.gob.gt/>>. [Consulta: 13 de octubre de 2018].
11. \_\_\_\_\_. *Valores éticos*. [en línea]. <<http://munisumpango.gob.gt/>>. [Consulta: 13 de octubre de 2018].
12. \_\_\_\_\_. *Visión*. [en línea]. <<http://munisumpango.gob.gt/>>. [Consulta: 13 de octubre de 2018].
13. SAGI-VELA GRANDE, Luis. *Gestión por competencias: el reto compartido del crecimiento personal y de la organización*. Madrid, España: ESIC, 2004. 194 p.
14. SEGEPLAN. *Manual de formulación y evaluación de proyectos*. [en línea]. <[http://snip.segeplan.gob.gt/sche\\$sinip/documentos/Manual\\_de\\_Formulacion.pdf](http://snip.segeplan.gob.gt/sche$sinip/documentos/Manual_de_Formulacion.pdf)>. [Consulta: 12 de octubre de 2018].

15. TAVICO SOLLOY, Estela. *Historia de Sumpango Sacatepéquez*. Trabajo de graduación de Maestría en Docencia Universitaria. Universidad de San Carlos de Guatemala, Facultad de Humanidades, 2005. 105 p.

