

UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEMALA
CENTRO UNIVERSITARIO DE SUROCCIDENTE
LICENCIATURA EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS



**PROPUESTA DE UN PROCESO ESTRUCTURADO PARA EL RECLUTAMIENTO Y
SELECCIÓN DE PERSONAL EN LA MUNICIPALIDAD DE SAN LORENZO,
SUCHITEPÉQUEZ.**

POR
WALTER DAVID TUPÚL XICAY

CARNÉ
201243956

PREVIO A OBTENER EL TÍTULO DE:
ADMINISTRADOR DE EMPRESAS EN EL GRADO DE LICENCIADO.

DOCENTE ASESOR
M.Sc. JAIME FILIBERTO MORALES GODINEZ

MAZATENANGO SUCHITEPÉQUEZ, MAYO DE 2,021.

**UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEMALA
CENTRO UNIVERSITARIO DE SUROCCIDENTE**

AUTORIDADES

UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEMALA

MSc. Pablo Ernesto Oliva Soto	Rector
Dr. Gustavo Enrique Taracena Gil	Secretario General

CONSEJO DIRECTIVO

DEL CENTRO UNIVERSITARIO DE SUROCCIDENTE

Lic. Luis Carlos Muñoz López	Director
------------------------------	----------

Representantes de Docentes

Dr. Reynaldo Humberto Alarcón Noguera	Secretario
---------------------------------------	------------

Representante Graduado del Centro Universitario de Suroccidente

Lic. Vilser Josvin Ramírez Robles	Vocal
-----------------------------------	-------

Representantes Estudiantiles

T.P.A. Angélica Magalí Domínguez Curiel	Vocal
PEM Y TAE Rony Roderico Alonzo Solis	Vocal

**AUTORIDADES DE COORDINACIÓN ACADÉMICA
CENTRO UNIVERSITARIO DE SUROCCIDENTE**

Coordinador Académico

Dr. Mynor Raúl Otzoy Rosales

**Coordinador de la Carrera de Licenciatura en Administración de
Empresas**

Dr. Eddie Rodolfo Maldonado Rivera

Coordinador de la Carrera de Licenciatura en Trabajo Social

Lic. Edin Aníbal Ortiz Lara

Coordinador de la Carrera de Pedagogía

MSc. José Norberto Thomas Villatoro

Coordinador de la Carrera de Ingeniería en Alimentos

MSc. Víctor Manuel Nájera Toledo

Coordinador de la Carrera de Ingeniería en Agronomía Tropical

Ing. Agr. Luis Alfredo Tobar Piril

**Coordinadora de la Carrera de Licenciatura en Ciencias Jurídicas y
Sociales Abogacía y Notariado**

Lic. Sergio Román Espinoza Antón

**Coordinadora de la Carrera de Ingeniería en Gestión Ambiental
Local**

MSc. Karen Rebeca Pérez Cifuentes

Coordinador de Área

Lic. José Felipe Martínez Domínguez

**Carreras Plan Fin de Semana
del Centro Universitario de Suroccidente**

Coordinadora de la Carrera de Pedagogía

MSc. Tania Elvira Marroquín Vásquez

**Coordinadora de la Carrera de Periodista Profesional y
Licenciatura en Ciencias de la Comunicación**

Lic. Henrich Herman León

DEDICATORIA

A DIOS: Creador y patriarca del universo, por permitirme llegar a cumplir una de las metas más importantes de mi vida, que hoy se cristaliza en una realidad a través de una mezcla de esfuerzo y bendición. Gracias a él por darme la fortaleza, sabiduría y perseverancia para este logro, que le ofrezco lleno de satisfacción en beneficio de mi bello país “Guatemala”.

A MIS PADRES: Joyas preciosas, regalos de DIOS que sin sus oraciones, amor y apoyo incondicional no estaría completa mi felicidad de este logro. Gracias por sus cuidados y motivaciones en los momentos difíciles, son la viva imagen de DIOS en mi trayectoria como profesional y como ser humano.

A MIS HERMANOS: Personas especiales que me han acompañado en mi trayectoria familiar y académica, gracias por su compañía, amor, apoyo incondicional y sobre todo por los gratos momentos en que me han demostrado que juntos podemos cambiar los obstáculos en grandes oportunidades. Son el mejor regalo que mis padres me han dado y no encuentro palabras para expresar lo mucho que significan para mí.

A MIS ABUELITOS: Por su sabios consejos y apoyo, por sus enseñanzas acertadas en los momentos oportunos. Gracias porque forman parte de mi razón de ser.

A MIS TÍOS: Por su aprecio y compañía. Gracias por sus buenos deseos hacia mi persona.

AGRADECIMIENTO

A MIS AMIGOS: Por su amistad sincera y ser parte de mi familia, gracias por los amenos momentos en los tiempos precisos y motivarme a alcanzar mis metas.

A MI ASESOR: Por su orientación y preparación académica. Gracias por su paciencia y apoyo durante el proceso de mi Ejercicio Profesional Supervisado.

A MIS DOCENTES: Por compartir sus conocimientos sin restricciones durante el proceso de mi formación académica superior. Un fuerte abrazo. DIOS les bendiga.

A MI UNIDAD DE PRÁCTICA: Por permitirme desarrollarme en el ámbito académico. Gracias al señor alcalde municipal por su paciencia y apoyo, que me fueron de motivación para lograr con empeño mis propósitos.

ÍNDICE

Contenido	Página
INTRODUCCIÓN.....	1
CAPÍTULO I: DIAGNÓSTICO ADMINISTRATIVO.....	3
1.1. Antecedentes.....	3
1.2. Situación actual y perspectivas.....	4
1.3. Naturaleza de la institución	5
1.3.1 Ubicación.	5
1.3.4. Actividad principal.....	6
1.3.5. Categoría.	6
1.3.6. Situación legal.....	6
1.3.7 Servicios.	7
1.4. Macroentorno	8
1.4.1. Aspectos educativos.....	9
1.4.2. Condiciones demográficas.	11
1.4.3. Mortalidad.....	11
1.4.4. Condiciones geográficas.	12
1.4.5. Vías de comunicación.	15
1.4.6. Datos climatológicos.....	15
1.4.7. Condiciones económicas.....	18

1.4.8. Condiciones sociales/culturales.	21
1.4.9. Condiciones legales y políticas.	22
1.4.10. Condiciones tecnológicas.....	22
1.4.11. Condiciones ecológicas.	23
1.5. Microentorno	23
1.5.1. Instituciones de apoyo.....	23
1.5.2. Competencia.....	25
1.5.3. Clientes.....	25
1.5.4. Grupos comunitarios.	25
1.6. Planificación.....	26
1.6.1. Herramientas de planificación.....	27
1.6.2. Misión y visión.....	27
1.6.3. Lema.....	28
1.6.4. Valores.	28
1.6.5. Objetivos.	28
1.7. Municipalidad de San Lorenzo Suchitepéquez.....	30
1.7.1. Concejo municipal.	30
1.7.2. Alcalde.	30
1.7.3. Departamento de Secretaría.	31
1.7.4. Departamento de Dirección de Administración Financiera Municipal.....	31

1.7.5. Departamento de Recursos Humanos.	31
1.7.6. Departamento de Dirección Municipal de Planificación.	32
1.7.7. Departamento de Dirección Municipal de la Mujer.....	32
1.7.8. Unidad de Gestión Ambiental.	33
1.7.9. Unidad de Auditoría Interna.....	33
1.7.10. Supervisor de obras.	33
1.7.11. Departamentalización.....	34
1.7.12. Cadena de mando.	34
1.7.13. Centralización y descentralización.....	34
1.7.14. Diseño organizativo mecanicista.....	35
1.7.15. Herramientas de organización.....	35
1.7.16. Cultura organizacional.	36
1.8. Recurso humano.....	36
1.8.1. Reclutamiento y selección de personal.	37
1.8.2. Tipos de salarios, compensaciones, bonificaciones, etc.	37
1.8.3 Evaluación de desempeño.....	39
1.8.4. Calidad de vida en el trabajo.....	39
1.9. Dirección.....	39
1.9.1. Motivación.	40
1.9.2. Liderazgo.....	40

1.9.3. Comunicación.....	41
1.9.4. Equipos de trabajo.....	41
1.10. Control.....	42
1.10.1. Proceso de control.....	42
1.10.2. Calidad.....	42
1.11. Análisis FODA.....	43
1.12. Situaciones y/o problemas encontrados.....	46
CAPÍTULO II: DISEÑO DE INVESTIGACIÓN	51
2.1. Tema.....	51
2.2. Planteamiento del problema.....	51
2.3. Objetivos.....	52
2.3.1. Objetivo general.....	52
2.3.2. Objetivos específicos	52
2.4. Elementos de estudio.....	53
2.5. Definición de los elementos de estudio	53
2.5.1. Reclutamiento	53
2.5.2. Selección.....	54
2.6. Indicadores de los elementos de estudio.....	54
2.6.1. Reclutamiento.....	54
2.6.2. Selección.....	54

2.7. Definición conceptual de los indicadores.....	55
2.7.1. Reclutamiento.	55
2.7.2. Selección.....	56
2.8. Justificación.....	58
2.9. Alcances y limitantes de la investigación.....	58
a) Alcances.....	58
b) Limitantes.	59
2.10. Marco metodológico.....	59
2.10.1. Tipo de investigación.....	59
2. 10.2. Sujetos de investigación.....	60
2.10.3. Instrumentos de Investigación.....	60
2.10.4. Procedimiento.	60
2.10.5. Diseño cuantitativo de la muestra.....	61
2.11. Aporte de la Investigación.....	61
2.12. Planificación de actividades de docencia.	63
2.13. Planificación de actividades de extensión.....	64
CAPÍTULO III: RESULTADOS OBTENIDOS EN LAS ACTIVIDADES DE INVESTIGACIÓN.....	65
3.1. Análisis e interpretación de resultados de encuesta aplicada a los trabajadores de la Municipalidad de San Lorenzo, Suchitepéquez.	73

3.2. Análisis e interpretación de resultados de encuesta aplicada a los jefes o encargados de unidad de la Municipalidad de San Lorenzo, Suchitepéquez.	82
3.3. Análisis e interpretación de resultados de entrevista realizada al encargado del departamento de recursos humanos y al alcalde municipal.....	83
3.4. Análisis e interpretación de resultados de la guía de observación aplicada a la Municipalidad de San Lorenzo, Suchitepéquez sobre el reclutamiento y selección de personal.....	83
3.5. Informe de resultados obtenidos de actividades de docencia.....	85
3.5.1. Docencia No. 1.....	85
3.5.2. Docencia No. 2.....	89
3.5.3. Docencia No. 3.....	93
3.6. Informe de resultados obtenidos de actividades de extensión.....	97
3.6.1. Extensión No. 1.....	97
3.6.2. Extensión No. 2.....	101
3.6.3. Extensión No. 3.....	104
3.6.4. Extensión No. 4.....	107
 CAPÍTULO IV: SISTEMATIZACIÓN DEL EJERCICIO PROFESIONAL SUPERVISADO.....	 110
4.1. Etapas	110
4.2. Fase propedéutica.....	110
4.3. Diagnóstico administrativo.....	111

4.4. Investigación de campo	112
4.5. Informe final.....	112
CAPÍTULO V “Propuesta de un proceso estructurado para el reclutamiento y selección de personal en la Municipalidad de San Lorenzo, Suchitepéquez”.....	
5.1. Proceso estructurado para el reclutamiento de personal en la Municipalidad de San Lorenzo, Suchitepéquez.....	115
5.1.1. Base Legal.....	115
5.1.2. Procedimiento para el reclutamiento de personal.	115
5.1.3. Descripción de las etapas del proceso de reclutamiento.	117
5.1.4. Instrumentos propuestos para el proceso de reclutamiento de personal.....	118
5.1.4.1 Instrumento No. 1, requisición de personal	118
5.1.5. Instrumento No. 2, convocatoria.....	122
5.1.6. Instrumento No. 3, registro de aspirantes.....	125
5.2. Proceso estructurado para la selección de personal en la Municipalidad de san Lorenzo, Suchitepéquez.....	127
5.2.1. Base Legal	127
5.2.2. Procedimiento para la selección de personal.....	127
5.2.3.1. Descripción de las etapas del proceso de selección.	131
5.2.4. Instrumento propuesto para el proceso de selección de personal.....	133
5.2.5. Instrumento No. 1, Solicitud de empleo	133
CONCLUSIONES.....	139

RECOMENDACIONES	140
Anexos.....	144
No. 1 Formato de encuesta dirigida a los trabajadores.....	144
No. 2 Formato de encuesta dirigida a jefes o encargados de unidad.....	146
No. 3 Formato de entrevista dirigida al encargado de recursos humanos.....	148
No. 4 Formato de entrevista dirigida al alcalde municipal.....	150
No. 5 Formato de guía de observación.....	152

ÍNDICE DE TABLAS

No. 1 Centros educativos de San Lorenzo, Suchitepéquez, 2019.....	10
No. 2 Tasa de natalidad y mortalidad del municipio de San Lorenzo, Suchitepéquez.	12
No. 3 Integración territorial de San Lorenzo Suchitepéquez, 2009.....	16
No. 4 Fruticultura de San Lorenzo Suchitepéquez, 2009.....	18
No. 5 Modelo de excelencia en la gestión “Malcolm Baldrige”, aplicado en la Municipalidad de San Lorenzo, Suchitepéquez.....	48
No. 6 Actividades de docencia.....	63
No. 7 Actividades de extensión.....	64
No. 8 Símbolos utilizados en el diagrama de flujo de reclutamiento de personal.....	115
No. 9 Diagrama de flujo de reclutamiento de personal.....	116
No. 10 Símbolos utilizados en el diagrama de flujo de reclutamiento y selección de personal.....	128
No. 11 Diagrama de flujo para el reclutamiento de personal.....	128

No. 12 Símbolos utilizados en el diagrama de flujo de reclutamiento y selección de personal.....	135
No. 13 Diagrama de flujo estructurado para el proceso de reclutamiento y selección de personal en la Municipalidad de San Lorenzo, Suchitepéquez.....	136

ÍNDICE DE FIGURAS

No. 1 Ubicación satelital de San Lorenzo Suchitepéquez, 2021.....	13
No. 2 Croquis del municipio de San Lorenzo Suchitepéquez.....	14
No. 3 Ingresos propios de la Municipalidad de San Lorenzo, Suchitepéquez.....	20
No. 4 Organigrama actual de la Municipalidad de San Lorenzo, Suchitepéquez,	29
No. 5 Árbol de problemas.....	50
No. 06 al No. 13 Resultados obtenidos de encuesta a los trabajadores de la Municipalidad de San Lorenzo, Suchitepéquez.....	65
No. 14 al No. 21 Resultados obtenidos de encuesta realizada a los jefes o encargados de unidad, de la Municipalidad de San Lorenzo, Suchitepéquez.....	74
No. 22 al No. 34 Resultados de Actividades de docencia.....	85
No. 35 al No. 47 Actividades de extensión.....	97
No. 48 Requisición de personal.....	119
No. 49 Convocatoria.....	122
No. 50 Registro de aspirantes	125
No. 51 Solicitud de empleo.....	132

INTRODUCCIÓN

La Universidad de San Carlos de Guatemala es la institución estatal de estudios superiores del país, dentro de sus objetivos tiene proyectado el apoyo a la sociedad en las diferentes esferas del saber, así como el desarrollo académico de sus estudiantes, por tal razón el informe individual que a continuación se presenta, fue realizado en la Municipalidad de San Lorenzo, Suchitepéquez, con el objetivo de contribuir a la mejora de los servicios municipales que dicha institución lleva a cabo en beneficio de sus habitantes, consta de cinco capítulos que se describen de la manera siguiente:

Capítulo I: Diagnóstico Administrativo, en esta fase se recopiló información general de la Municipalidad de San Lorenzo, Suchitepéquez, como las distintas actividades que realiza, siendo administrativas y operativas para la prestación de los servicios públicos que le corresponden por su naturaleza, así también se analizó el aspecto micro y macro entorno que influyen en la institución por medio de la herramienta de análisis FODA y el modelo de excelencia en la gestión “Malcolm Baldrige”, mediante el método de priorización de problemas se identificó que el proceso de reclutamiento y selección de personal en la institución es deficiente, por lo que se procedió a elaborar un árbol de causa y efecto para analizar lo identificado.

Capítulo II: Diseño de Investigación, en esta etapa se determinó el tema de investigación, el tipo de investigación a realizar en la unidad de práctica, los objetivos y elementos de estudio, los sujetos a quienes se les aplicaron los instrumentos de encuesta, entrevista y guía de observación, que permitieron la recopilación de información relevante a la problemática identificada en el diagnóstico administrativo.

Capítulo III: Resultados obtenidos, en este capítulo se describen los resultados obtenidos de la fase de investigación que se desarrolló en el capítulo anterior, que contribuyó con información relevante sobre los elementos de estudio planteados en la fase de investigación.

Capítulo IV: Sistematización del Ejercicio Profesional Supervisado -EPS-, este capítulo contiene la descripción sistemática del proceso que el estudiante llevó a cabo desde el Centro Universitario de Suroccidente, hasta la unidad de práctica asignada.

Capítulo V: Propuesta, en esta fase se desarrolló una propuesta de solución a la problemática identificada en el diagnóstico administrativo, siendo la deficiencia en el proceso de reclutamiento y selección de personal, para ello se propone un proceso estructurado para el proceso de reclutamiento y selección de personal en la Municipalidad de San Lorenzo, Suchitepéquez.

Uno de los logros obtenidos en el desarrollo del Ejercicio Profesional Supervisado -EPS-, fue haber contribuido a los conocimientos del personal del departamento de Recursos Humanos sobre la utilización de la herramienta denominada Registro General de Adquisiciones del Estado -RGAE-, la cual es de importancia en la institución para la selección de personal.

Así también se contribuyó reforzando los conocimientos del personal sobre las relaciones interpersonales entre las distintas unidades con que cuenta la institución por medio de actividades de docencia, que permitió la participación de los mismos.

CAPÍTULO I

DIAGNÓSTICO ADMINISTRATIVO

1.1. Antecedentes

El municipio de San Lorenzo, Suchitepéquez fue fundado por los castellanos, durante los primeros años de la conquista, le dieron el nombre de “San Lorenzo el Real” al momento de la conquista de Xochiltepeq, en este pueblo hubo una encarnizada lucha entre pobladores locales; pero luego salió triunfante don Gonzalo de Alvarado y sentó sus reales allá. (Puac, 2009, pág. 2)

Cuando se distribuyeron los pueblos originarios lo llamaban A´ren, y los castellanos le llamaron “San Lorenzo el Real”, por haber sido en los primeros años de la colonia un asiento Real, y porque la imagen traída de Europa fue “San Lorenzo el Real”, este municipio fue fundado en 1,698 del Estado de Guatemala, el 27 de agosto de 1836 San Lorenzo (ya sin el Real), fue adscrito al circuito de Mazatenango. (Puac, 2009, pág. 3)

El 4 de octubre de 1,921 se autorizó a la municipalidad entregar a los vecinos los títulos de propiedad de los sitios urbanos que poseían legítimamente. El 23 septiembre 1927, las aldeas Panaguá y Patut fueron segregadas del municipio de Mazatenango y anexadas al municipio de San Lorenzo: "Con vista de la solicitud presentada por la Municipalidad de San Lorenzo, y de lo informado por la jefatura política del departamento de Suchitepéquez. El 6 de agosto de 1942, el pueblo fue sacudido por dos fuertes sismos que destruyeron el símbolo de la iglesia católica, y el 26 de julio de 1957, se le asigna como municipio de cuarta categoría. (Puac, 2009, pág. 3)

La municipalidad no cuenta con documentación que relate la historia de su administración a lo largo del tiempo, sin embargo los habitantes se organizaron para sacar adelante a la comunidad, cada año escogían a una persona con la figura de alcalde auxiliar, para ser elegido debía cumplir con características como: ser del municipio, adulto, caracterizado por su honradez y responsabilidad, se apoyaban de dos personas quienes eran tomadas en cuenta de la misma forma, esta elección era anual, no percibían ningún salario, las actividades que realizaban era de apoyo social, el área física que ocupa actualmente la municipalidad era un ranchito con techos de palma.

1.2. Situación actual y perspectivas

Actualmente la municipalidad está conformada por la corporación municipal 2016-2020, presidida por el Licenciado Henry Estuardo Ayala Dardón (alcalde municipal), quien además de sus actividades diarias apoya a las instituciones del área social como: el puesto de salud, bomberos municipales, centros educativos de todos los niveles y otras instituciones gubernamentales, todas las actividades en beneficio de la población. Así mismo se realizan reuniones mensuales con los presidentes de los Consejos Comunitarios de Desarrollo (COCODE), ubicados en cantones y aldeas para tratar asuntos de las actividades socioculturales y temas de infraestructura.

Se gestionan capacitaciones, entrega de víveres, materiales de construcción y otros insumos con la Secretaría de Obras Sociales de la Esposa del Presidente (SOSEP), Instituto Técnico de Capacitación y Productividad -INTECAP-, Ministerio de Desarrollo Social (MIDES) y VISAN. También se brinda apoyo con vehículo y medicamentos, cuenta con varios proyectos a futuro, entre ellos se mencionan los siguientes:

1. Construcción de las instalaciones propias del Núcleo Familiar de Desarrollo en aldea Valle de Candelaria.
2. Construcción de puente que conduce a la aldea el Espino con aldea Chapinas, puesto que ésta última con otras dos aldeas tienen que viajar hacia Santo Domingo y Mazatenango Suchitepéquez para llegar a la cabecera municipal de San Lorenzo, Suchitepéquez.
3. Limpieza de fosas sépticas.
4. Perforación de pozos mecánicos.
5. Adoquinado de carretera que conduce a la aldea Valle de Candelaria.
6. Adoquinado de todos los callejones de la cabecera municipal.
7. Instalación de un comedor solidario

1.3. Naturaleza de la institución

Los municipios de la República de Guatemala son instituciones autónomas, esto de acuerdo al artículo 253 de la Constitución Política de la República de Guatemala, el que hace referencia a la autonomía municipal. Así también el artículo 2 del Código Municipal explica que, el municipio es la unidad básica de la organización territorial del Estado y espacio inmediato de participación ciudadana en los asuntos públicos. Por lo anterior se concluye que la Municipalidad de San Lorenzo Suchitepéquez, es una institución autónoma de servicios públicos.

1.3.1 Ubicación.

La municipalidad se encuentra ubicada en la segunda avenida y segunda calle, de la zona 1, frente al parque y la iglesia católica del municipio de San Lorenzo, Suchitepéquez.

1.3.4. Actividad principal.

La actividad principal de la Municipalidad de San Lorenzo, es atender la demanda de las necesidades de servicios públicos locales, el ordenamiento territorial de su jurisdicción, fortalecimiento económico, la emisión de ordenanzas y reglamentos que garanticen el bienestar común de la población, según artículo 253 de la Constitución Política de la República de Guatemala.

1.3.5. Categoría.

La Municipalidad de San Lorenzo fue evaluada por SEGEPLAN (2015, pág. 37), por medio de la herramienta del Ranking municipal en aspectos como: gestión administrativa, gestión financiera, gestión de servicios públicos, gestión estratégica, participación ciudadana e información a la ciudadanía, utilizando además los niveles categóricos de alta, media alta, media, media baja y baja, según la posición que acreditara, siendo para San Lorenzo la posición No. 330 con categoría baja.

1.3.6. Situación legal.

La municipalidad está regida por la Constitución Política de la República de Guatemala, Código Municipal decreto número 12-2002, reformas al Código Municipal decreto 22-2010 CENADOJ, Ley de Servicio Municipal, Ley de Contrataciones del Estado, Ley Orgánica de Presupuesto, Reglamento de la Ley Orgánica de Presupuesto, Ley de Servicio Civil, Código de Trabajo y otras Leyes a las que se sujeta por su naturaleza. Así también cuenta con registro tributario ante la SAT No. 656295-7 y está inscrita en el Instituto Guatemalteco de Seguridad Social (IGSS).

1.3.7 Servicios.

a) Secretaría.

El departamento de Secretaría es el responsable de extender actas de sobrevivencia a las personas que se encuentran dentro del programa del adulto mayor y de aquellas que se encuentran gestionando el ingreso a dicho programa, así también realiza todo lo necesario para la celebración de matrimonios civiles, extiende actas de defunción, licencias para la tala de árboles y recepciona las solicitudes que presentan los vecinos al alcalde municipal.

b) Aguas y drenajes.

Es la oficina encargada de orientar a las personas que solicitan por primera vez la instalación de agua potable y drenajes, llevan a cabo la introducción de agua potable y drenajes autorizados, velan por el funcionamiento adecuado de los servicios correspondientes a su cargo, gestionan los materiales, herramientas y equipo de trabajo. Coordinan la distribución adecuada del vital líquido a todas las comunidades y cantones del municipio. De acuerdo a la estructura orgánica de la municipalidad, esta área se encuentra a cargo del Director Municipal de Planificación.

c) Oficina municipal de la mujer.

La oficina municipal de la mujer orienta a las mujeres del municipio de San Lorenzo, en aspectos concernientes a los derechos de la mujer, ya sea casada, divorciada y soltera, lo relacionado con los derechos de los niños, así también apoyan con verificación de datos en las actas de sobrevivencia de las personas que están realizando el proceso para ingresar al programa del adulto mayor, gestionan sillas de ruedas u otros beneficios sociales por medio de la Secretaría de Obras Sociales de la Esposa del Alcalde y la Municipalidad, brindan capacitaciones de cocina,

costura y entre otras, con el apoyo de instituciones públicas como: INTECAP, SOSEP, MIDES y FODES. Realizan las gestiones para brindar el servicio de ambulancia a las personas enfermas de escasos recursos, de igual manera promueven jornadas de salud con el apoyo de otras instituciones del gobierno.

d) Proyección social.

1. La Municipalidad de San Lorenzo, Gestiona medicamentos para las personas de escasos recursos.
2. Brinda combustible, repuestos y piloto para las ambulancias para trasladar personas enfermas a centros asistenciales.
3. Gestiona el ingreso al programa del “Adulto mayor”.
4. Ha implementado Centros de Atención y Desarrollo Integral -CADI- para niños de escasos recursos en la cabecera municipal y aldea la Soledad.
5. Actualmente gestiona un centro de atención para personas de la tercera edad denominado “Mis años dorados”.
6. Apoya con la contratación de bomberos municipales.
7. Apoya con enfermeros municipales al puesto de salud.

1.4. Macroentorno

El macroentorno se refiere a lo que sucede en el entorno externo de la institución y este influye en lo que sucede en su interior, son situaciones que debe afrontar la institución como: el entorno económico, entorno político legal, entorno de los recursos naturales, entorno tecnológico,

entorno sociocultural. (Chiavenato, Planeación Estratégica: Fundamentos y Aplicaciones, 2011, pág. 65)

1.4.1. Aspectos educativos.

En el área urbana de San Lorenzo, se cuenta con tres escuelas para el nivel de primaria, dos funcionan en jornada matutina y una en jornada vespertina, así también se cuentan con dos escuelas de párvulos, tres institutos de nivel básico y un colegio para el nivel diversificado plan fin de semana.

En el área rural funcionan once escuelas del nivel primaria, algunas con anexos de pre-primaria, ubicadas en cantón Pacúm, cantón San José, aldeas: La Soledad, San Antonio Buena Vista, Santa Teresa, Nuevo Amanecer, Valle de Candelaria, El Espino, Chapinas, Canales y la Providencia. También se cuenta con dos institutos de educación básica denominados NUFED, en aldeas la Soledad y Valle de Candelaria, tal como se observa en la tabla No. 1, que contiene el listado de centros educativos de San Lorenzo, Suchitepéquez.

Tabla No. 1**Centros educativos de San Lorenzo, Suchitepéquez, 2019**

Escuela	Director
Escuela Oficial de Párvulos No. 1	Profa. Geidy Liliana Ayala Dardón
Escuela Oficial de Párvulos No. 2	Profa. Johana Carolina Linares de la Cruz
Escuela Oficial Urbana para Varones	Prof. Carlo Abel López Tupul
Escuela Oficial Urbana para Niñas	Profa. Aura Elizabeth Rodas Hernández
EORM. Aldea El Espino	Prof. Dery Boanerges Tupul Albino
EORM. Aldea La Soledad	Profa. Claudia Marisol Linares Álvarez de Rendón
EORM. Aldea La Providencia	Profa. Flora Pelaes Ajeataz
EORM. Labor San Alberto, Santa Teresa	Prof. Rolando Gerardo Agustín Echeverría
EORM. Comunidad Agraria Nuevo Amanecer, san Rafael Patut	Profa. Jennifer Fabiola Hernández García
EORM. Cantón San José	Profa. Emiliana Marcelina Mazariegos García
Escuela Oficial Urbana Mixta Jornada Vespertina	Profa. Irma Yolanda Ayala García de Véritas
EORM. Cantón Pacúm	Profa. María Guadalupe García Xicay
EORM. Caserío San Antonio Buena Vista	Prof. Otto Salvador Tupul Ayala
Inst. De Educación Básica por Cooperativa	Licda. Marcía Ruth Barrios Calderón
NUFED 344	PEM. Reyna Yessenia Rodríguez
NUFED 345	PEM. Evelyn sabyna Grajeda de Arreaga
Inst. Nacional de Educación Básica	Irma Elizabeth García Suy de Ayala
Colegio Privado Mixto "Liceo Lorenzano"	Otto Erick Martínez Obregón
Escuela Oficial de Párvulos, Cantón Cerrito de Oro	Milagro Reyes
Centro de Atención de Desarrollo Integral -CADI-	Mirna de la Cruz Rodríguez

Fuente: Elaboración propia, (2019).

Los datos anteriores se obtuvieron con información proporcionada por Coordinación Técnica Administrativa de San Lorenzo, Suchitepéquez.

1.4.2. Condiciones demográficas.

Según proyección realizada por el Instituto Nacional de Estadística -INE-, para el año 2018 el municipio de San Lorenzo cuenta con una población de 13,862 habitantes, de los cuales 7,240 son hombres que representan el 52.23 % y 6,622 son mujeres que representan el 47.77%.

1.4.3. Mortalidad.

“En San Lorenzo, las enfermedades más frecuentes son: Fiebre, infecciones respiratorias, infecciones intestinales, anemia, infecciones de la piel, amebiasis, síndrome diarreico agudo, desnutrición proteica calórica, enfermedades pépticas y Conjuntivitis”. (Puac, 2009, pág. 13)

De acuerdo a información proporcionada por el departamento de estadística de la Dirección de Área de Salud de Suchitepéquez, en San Lorenzo durante el año 2016 la tasa de natalidad fue de 2.36= 3, que significó, que por cada cien habitantes nacían tres niños, y la tasa de mortalidad general fue de 3.45= 4, lo que representó, que por cada cien habitantes murieron cuatro personas durante el año.

Así también para el año 2017, la tasa de natalidad fue de 3.44= 4, lo que indicó que, por cada cien habitantes nacían cuatro niños, la tasa de mortalidad general fue de 2.7= 3, lo que representó que, por cada cien habitantes murieron tres personas durante el año y que para el año 2018, la tasa de natalidad fue de 1.66= 2, representando que, por cada cien habitantes nacían dos niños, la tasa de mortalidad general fue de 2.09= 3, lo que representó que, por cada cien habitantes mueren 3 personas durante el año, tal como se observa en la tabla No. 2, que contiene la tasa de natalidad y mortalidad del municipio de San Lorenzo, Suchitepéquez.

Tabla No. 2

Tasa de natalidad y mortalidad del municipio de San Lorenzo, Suchitepéquez

San Lorenzo, Suchitepéquez	Año 2016	Año 2017	Año 2018
Porcentaje de tasa de natalidad	2.36	3.44	1.66
Porcentaje de tasa de mortalidad general	3.45	2.7	2.09

Fuente: Elaboración propia, (2019).

Con información proporcionada por la Dirección de área de Salud de Suchitepéquez, se puede evidenciar el aumento en el 2017 de la tasa de natalidad en el municipio.

1.4.4. Condiciones geográficas.

Latitud 14 ° 29' 05"

Longitud 91° 30' 45"

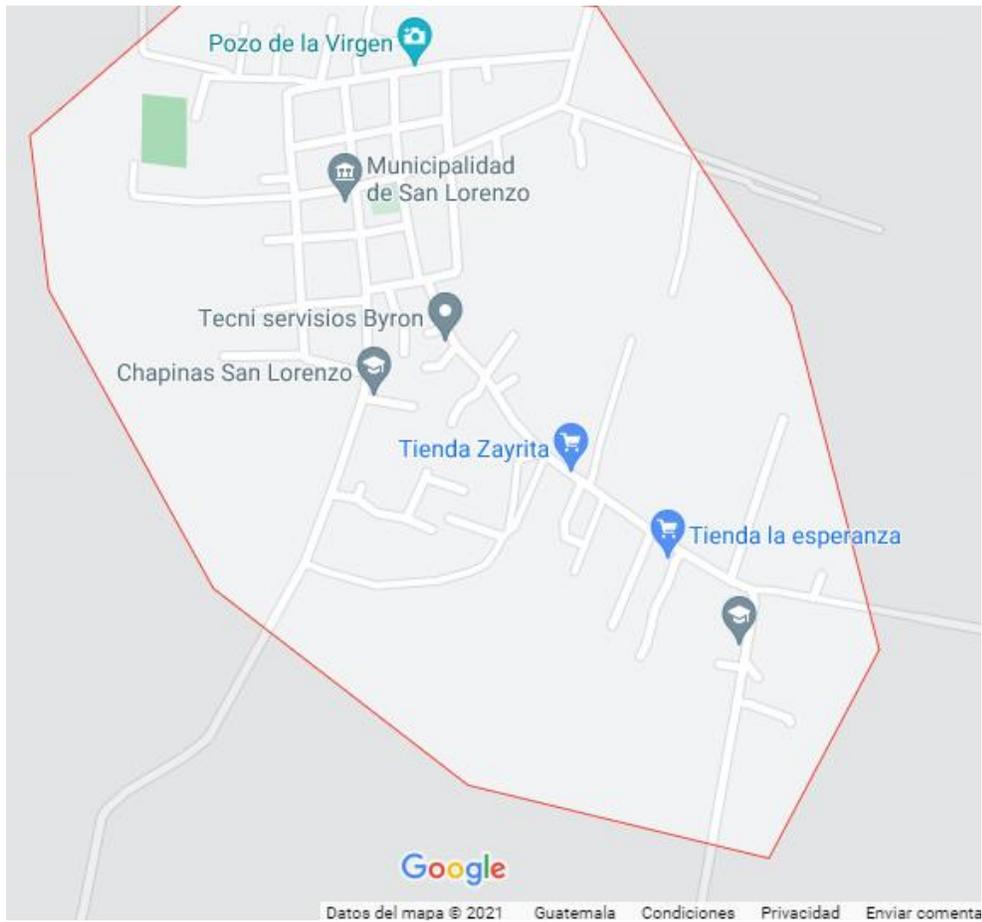
a) Límites.

San Lorenzo Suchitepéquez colinda al Norte con el Municipio de San Gabriel, Suchitepéquez, al Sur con el Municipio de Santo Domingo, Suchitepéquez, al Este con el Municipio de Santo Domingo, Suchitepéquez y al Oeste con el Municipio de Mazatenango, Suchitepéquez. (Natareno, 2010, pág. 42)

Se da a conocer la ubicación satelital de San Lorenzo Suchitepéquez, de acuerdo a Google Maps y el croquis del municipio, para las personas que deseen visitar el lugar, estén enterados sobre sus avenidas y calles.

Figura No. 1

Ubicación satelital de San Lorenzo Suchitepéquez, 2021

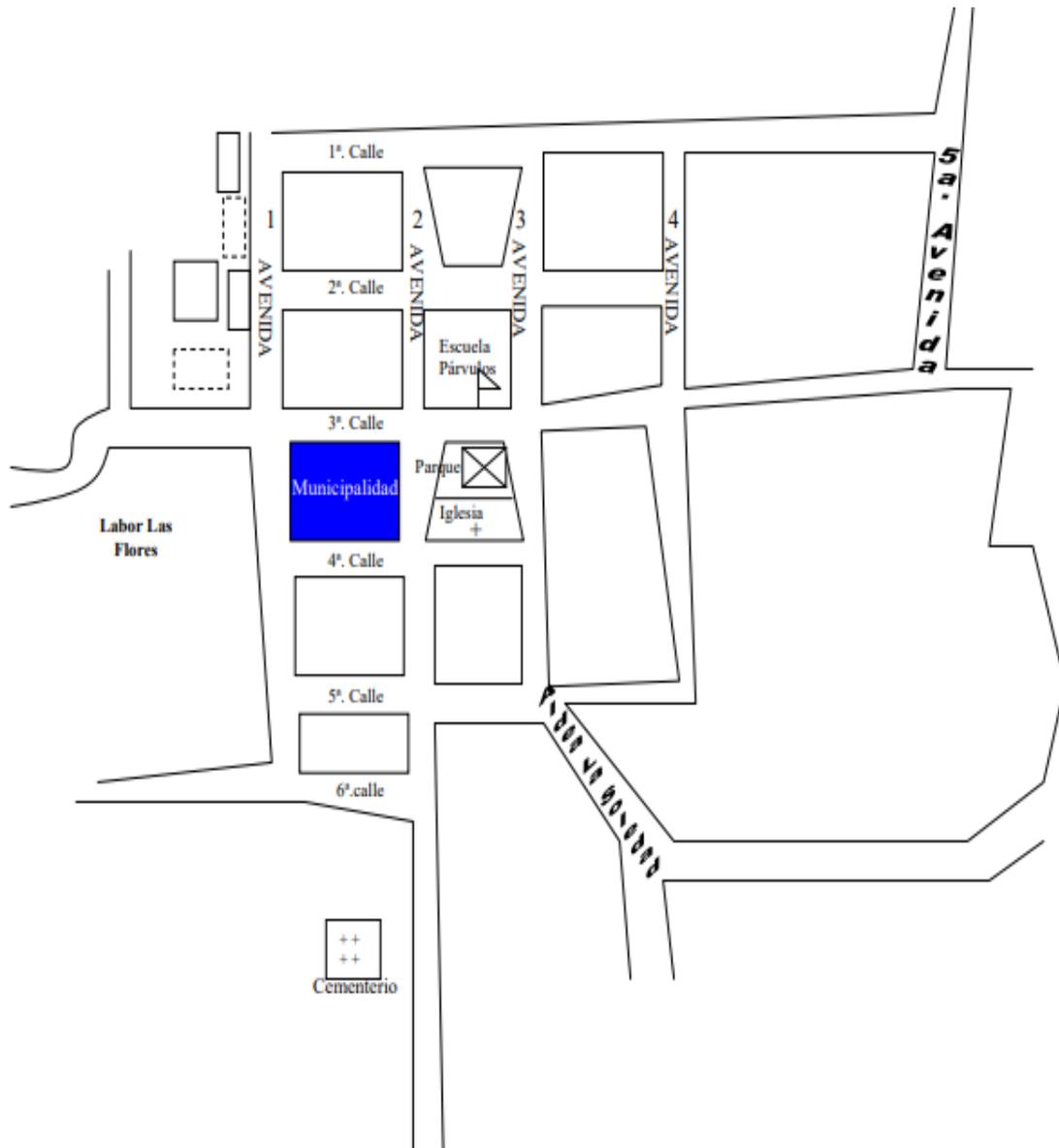


Fuente: Google Maps, (2021).

Para llegar a San Lorenzo hay que partir de la carretera CA 2 y luego hay un recorrido pasando por Mazatenango y a 7 kilómetros está San Lorenzo Suchitepéquez.

Figura No. 2

Croquis del municipio de San Lorenzo Suchitepéquez



Fuente: Puac, (2009).

El casco urbano de San Lorenzo Suchitepéquez, cuenta con 5 avenidas y 6 calles. El traslado de Mazatenango a San Lorenzo, es en pick up ruteros y buses extra urbanos, el valor del pasaje es de Q.2.00.00

1.4.5. Vías de comunicación.

a) Distancia.

“Dista del municipio de Mazatenango que es la cabecera departamental, 7 kilómetros y 167 kilómetros de la ciudad capital, por medio de la carretera CA-2, totalmente asfaltada” (Natareno, 2010, pág. 43)

b) Transporte.

En el casco urbano operan ocho microbuses y 50 moto taxis, mientras que en las aldeas circulan tres camionetas y 14 pick-ups, el servicio de transporte es únicamente de San Lorenzo y sus aldeas hacia Mazatenango, Suchitepéquez.

c) Territorio.

“La extensión territorial de San Lorenzo, Suchitepéquez, es de 60 Kilómetros cuadrados” (Puac, 2009, pág. 4) y su jurisdicción comprende la cabecera municipal, aldea la Soledad, Patut, el Espino, Paniagua y la Providencia; caserío Canales, la Unión, San Antonio Buena Vista, las Margaritas, Pacum, la Esperanza, Santa Rita, el Tular y la Cruz del Camino, y varias fincas de importancia.

1.4.6. Datos climatológicos.

a) Altura.

“La cabecera municipal registra una altura de 763 pies sobre el nivel del mar, pero en su territorio tiene otras alturas desde 250 hasta 800 pies sobre el nivel del mar”. (Puac, 2009, pág. 30)

b) Hidrografía.

“La cuenca está limitada por los ríos Chitá y Xelecá, además de los ríos Sis e Iacán”. (Puac, 2009, pág. 31)

Tabla No. 3

Integración territorial de San Lorenzo Suchitepéquez, 2009

Cantones	Aldeas	Fincas	Haciendas	Parcelamientos
Cantón Pacúm	Aldea la Soledad	Finca la Trinidad	Hacienda Panorama	Sector Chapinas
Cantón Cerrito	Aldea San Antonio Buena Vista	Finca Santa María	Hacienda Camampo	Sector Canales
Cantón Cerrito de oro I	Aldea San Alberto Santa Teresa	Finca Tonala	Hacienda Vado Hondo	
Cantón Cerrito de oro II	Aldea Nuevo Amanecer	Finca las Milpitas		
Cantón la Esperanza	Aldea Valle de Candelaria	Finca San Vicente		
Cantón Mapaguite	Aldea el Espino	Finca las Margaritas		
Cantón Naranjales	Aldea las Chapinas	Finca Palermo		
Cantón las Flores	Aldea la Providencia	Finca monte de Oro		
Cantón San José		Finca el Delirio		
Cantón Santa Anita		Finca el Porvenir		

Cantón Cruz del Camino		Finca Arizona		
Labor las Flores		Finca Santa Teresa		
Labor la Esperanza		Finca San Rafael Patut		
		Finca las Floridas		
		Finca el Diamante		
		Finca la Pradera		
		Finca Santa Rosa		
		Finca Acapulco		
		Finca Michoacan		
		Finca Caña Brava		
		Finca el Fortín		

Fuente: Puac, (2009).

San Lorenzo Suchitepéquez, cuenta con 13 cantones, 8 aldeas, 21 fincas, 3 haciendas y 2 parcelamientos. Cantón las Flores y cantón San José, son los más cercanos al casco urbano, distan a 0.5 kilómetros. La Hacienda Vado Hondo es la más lejana, está a 30 kilómetros del caso urbano.

1.4.7. Condiciones económicas.

Dependen de la agricultura y la ganadería. Sus cultivos principales son la caña de azúcar, arroz, maíz, té de limón, café, cacao, frijol, yuca, plátano y frutas tropicales como mangos, naranjas, piñas y cocos. También se cultivan nardos en gran escala.

“La ganadería bovina se atiende a nivel comercial en varias haciendas importantes y en menor escala la crianza de porcinos y aves de corral. Industrialmente existe la planta procesadora de té de limón en la finca Trinidad”. (Natareno, 2010)

Tabla No. 4

Fruticultura de San Lorenzo Suchitepéquez, 2009

Cultivos	Frutas	
maíz	naranja dulce	papaya
chipilín	limón criollo	caspirol
caña de azúcar	limón persa	jocote
arroz	chico	anona
bledo	papaya	mazapán
ajonjolí	cushin	banano
chile	nance	plátano
yuca	paterna	zapote
hule	tamarindo	cacao

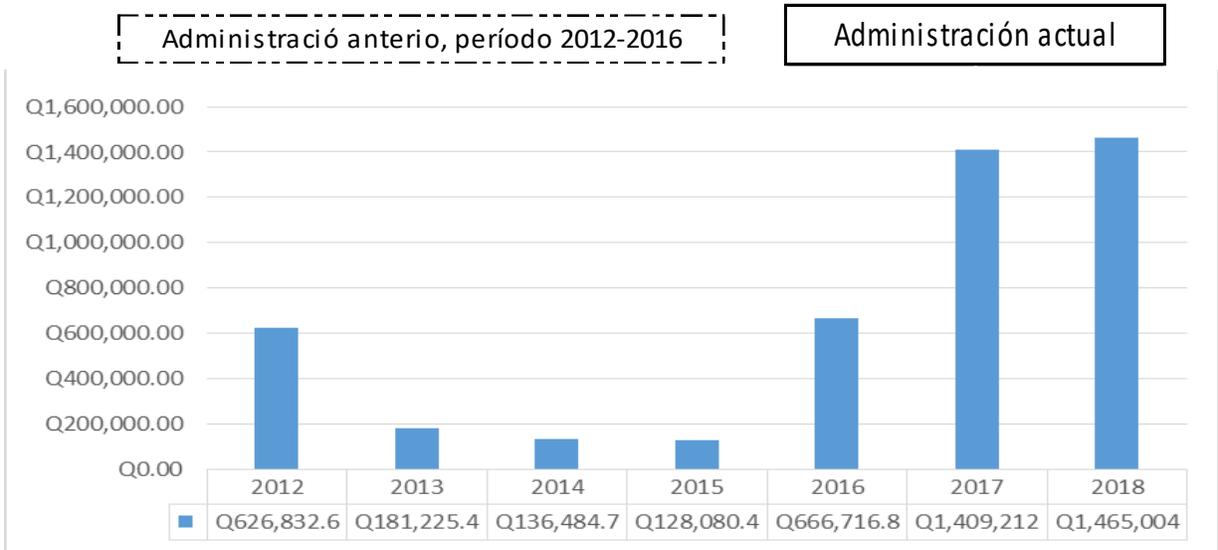
tabaco	granadilla	melón
	pepino amarillo	guanaba
	coco	caymito
	aguacate	guayaba
	mango	melocotón
	piña	mamey
	sandía	

Fuente: Puac, (2009).

El municipio de San Lorenzo, cuenta con una diversidad de cultivos y frutas, en la tabla No. 4 se puede observar un listado de los principales cultivos y frutas, de acuerdo al tipo de suelo y clima, cuenta con frutas tropicales y exóticas que son comercializados en los mercados de la cabecera departamental, esto para el sostenimiento económico de muchas familias que se dedican a la agricultura.

Figura No. 3

Ingresos propios de la Municipalidad de San Lorenzo, Suchitepéquez



Fuente: Municipalidad de San Lorenzo, Suchitepéquez, (2018).

Durante los años 2016, 2017 y 2018, la Municipalidad de San Lorenzo, Suchitepéquez, incrementó sus ingresos propios de manera ascendente, en comparación con los años 2013, 2014 y 2015, tal como se observa en la figura No. 3 gráfico de ingresos propios, así también se ha logrado realizar el pago oportuno de los trabajadores y proveedores. No se ha recurrido a realizar préstamos para solventar gastos.

1.4.8. Condiciones sociales/culturales.

a) La toponimia.

La toponimia de San Lorenzo Suchitepéquez en el ámbito cultural es: “A Ren Lorenzo, Panagúa que significa: En el lugar de tus alimentos. (aldea Panagúa, hoy aldea las Chapinas), la palabra Patut viene del idioma Quiché, y se explica de la siguiente manera: “Pa”, significa lugar y “Tut” que significa Zuyacal, el cual era una especie de tapado o capa que usaban los indígenas para cubrirse de la lluvia, pero hoy se ha perdido esta costumbre que ellos mismos fabricaban”. (Lopez & Linares, 2012)

b) Costumbres y tradiciones.

El traje típico o regional que identifica a las mujeres es un corte o refajo que se asegura a la cintura con un chongo o mocho, una blusa corriente de manta o de cualquier otra tela. Dentro de sus actividades festivas se acostumbran: Fiesta en honor a la virgen de Candelaria que se celebra el dos de febrero de cada año y se caracteriza por ser la más concurrida, así también se festeja la devoción a San Lorenzo Mártir el diez de agosto. (Lopez & Linares, 2012, pág. 5)

Sus artesanías netamente folklóricas que sobreviven en el proceso de latinización son: El tejido de paños, perrajes y servilletas con bordados finos y económicos. El 24 de junio se acostumbra el baile del tun como un ruego al santo mundo o a la santa tierra para que existan buenas cosechas. Entre otras costumbres también se encuentran: El presente del chip que se realiza cuando nace un niño, los vecinos llevan presentes como regalos, juguetes y víveres. Las leyendas que dan vida a la tradición folklórica y oral al municipio son: La leyenda del pozo de la Virgen,

los tunes, la llorona, la siguanaba, el duende, el cadejo, el matapalo y Evaristo Cajas. (Lopez & Linares, 2012, pág. 5)

c) Religión.

“Se profesa la religión católica y Evangélica, predomina la primera. Hay aproximadamente ocho templos evangélicos de diferentes congregaciones y un templo católico colonial”. (Puac, 2009, pág. 45)

1.4.9. Condiciones legales y políticas.

La municipalidad se apega a lo establecido en la Constitución Política de la República de Guatemala y el Código Municipal para obtener y disponer de sus recursos y así realizar obras en beneficio de la población, el fortalecimiento de las políticas como: mejorar la recaudación interna (arbitrio, impuestos), utilizar racionalmente los recursos económicos internos y los recibidos como aporte constitucional, programar proyectos de desarrollo comunitario, promover la preservación de los recursos naturales.

1.4.10. Condiciones tecnológicas.

El casco urbano cuenta con los servicios básicos de telefonía, alumbrado público y servicio de cable e internet, así también la Municipalidad de San Lorenzo, para no ser objeto de penalización debe realizar acciones para enfrentar situaciones climáticas, contar con la contratación de servicios básicos, programar y ejecutar correctamente los proyectos que llenen los requisitos, así también tomar en cuenta el incremento poblacional en la elaboración del presupuesto.

1.4.11. Condiciones ecológicas.

Varias instituciones del gobierno en coordinación con la unidad de gestión ambiental de la municipalidad han implementado acciones como: limpieza de ríos, recolección de plásticos, cristales, etc., así también se ha promovido la reforestación en todas las aldeas.

Sin embargo, la falta de un programa de apoyo hacia el medio ambiente y un método sobre la recolección y clasificación de los desechos orgánicos e inorgánicos, ha dado como resultado la contaminación de calles, ríos y fauna de la cabecera municipal.

1.5. Microentorno

El microentorno se refiere al conjunto de factores competitivos con que influyen en el entorno, que tienen influencia inmediatamente en la relación de intercambio, los factores principales son: Los proveedores, clientes, competencia. Quienes intervienen en las actividades que realiza la institución.

1.5.1. Instituciones de apoyo.

Las instituciones que apoyan a la municipalidad son aquellas que hacen posible la prestación de servicios a sus habitantes, siendo públicas y privadas, tales como:

- **Ministerio de Gobernación:** Es la responsable de coordinar con la municipalidad todo lo que concierne a la seguridad ciudadana y seguridad cibernética, etc.

- **Gobernación departamental de Suchitepéquez.** Coordina con la municipalidad todo lo relacionado a su gobernabilidad, es el enlace entre el gobierno central y el gobierno local, apoya a priorizar las necesidades de los pueblos.
- **Superintendencia de Administración Tributaria (S.A.T.):** La municipalidad cuenta con Número de Identificación Tributaria (NIT), que la identifica de las demás instituciones públicas que operan en el país, es decir cuenta con personalidad jurídica como lo establecen las leyes del país.
- **Compañías telefónicas Claro y Tigo:** Son las que hacen posible la comunicación a corta y larga distancia entre las instituciones públicas o privadas que interactúan con la municipalidad. Su función es acortar distancia y tiempo.
- **Distribuidora de Electricidad de Occidente (DEOCSA):** Sin ella no podría existir energía eléctrica para el funcionamiento de las herramientas informáticas, telefónicas y entre otros aparatos eléctricos que hacen posible la prestación de servicios a los habitantes.
- **Librerías locales:** Ofertan útiles de oficina para el desempeño y dejar constancia de las tareas administrativas.
- **Constructoras locales:** Tienen a disposición la compra de materiales y herramientas para las actividades de mantenimiento y conservación de carreteras e infraestructura.

- **Medios de comunicación locales:** “Dan a conocer las actividades socioculturales, deportivas, de gobernabilidad en el municipio”. (Chiavenato, Planeación Estratégica: Fundamentos y Aplicaciones, 2011, pág. 134)

1.5.2. Competencia.

La municipalidad no compete con fines de lucro, puesto que es una institución descentralizada del Estado y su finalidad principal es atender las necesidades públicas locales de los habitantes, a través de la autonomía que la Constitución Política de la República de Guatemala le confiere, elige a sus autoridades municipales y por medio de ellas se administran los recursos del municipio.

1.5.3. Clientes.

Los clientes son todos los habitantes del municipio y del departamento que se presentan a realizar trámites, gestiones personales o proyectos de beneficio comunitario.

1.5.4. Grupos comunitarios.

La municipalidad no cuenta con sindicato de trabajadores, sin embargo, la población de San Lorenzo, de las áreas rural y urbana están organizados en grupos de vecinos de conformidad con el artículo 18 del Código Municipal llamados Consejos Comunitarios de Desarrollo (COCODES), cada grupo elige un representante, quién toma la figura de alcalde auxiliar, esta persona apoya las gestiones municipales que se dan entre la municipalidad y los habitantes a quienes representan.

Así también, cada mes se reúnen los presidentes de los COCODES o alcaldes auxiliares, en conjunto con las demás autoridades locales del municipio como el Juez de paz, el encargado del Registro Nacional de las personas (RENAP), el jefe de la Policía Nacional Civil (PNC), enfermera encargada del Puesto de Salud y representantes de las iglesias con el concejo municipal quienes forman el Concejo Municipal de Desarrollo (COMUDE), esto con la finalidad de tratar temas y proyectos de seguridad, salud, educación, infraestructura y vivienda en apoyo a la municipalidad.

1.6. Planificación

La municipalidad cuentan con un Plan Operativo Anual (POA), en el que se presentan matrices de información relacionados a la inversión municipal de un periodo específico a ejecutar, se realiza de acuerdo al formato que brinda el gobierno para poder justificar el aporte constitucional que percibe, el desarrollo del mismo se apega legalmente a la Constitución Política de la República de Guatemala, Código Municipal, Ley Orgánica del Presupuesto, Reglamento de la Ley Orgánica del Presupuesto, Ley de Consejos de Desarrollo, Reglamento de la Ley de Consejos de Desarrollo, y Manual de Clasificación Presupuestaria.

El Plan Operativo Anual (POA), es una herramienta que sirve para dar un ordenamiento lógico a las acciones que se proponen realizar para un periodo no mayor a un año, esto permite optimizar el uso de los recursos financieros disponibles y el cumplimiento de las metas trazadas. El objetivo principal es fortalecer el proceso de planificación, presupuesto y seguimiento de la gestión pública, que es responsabilidad de las instituciones y entidades del sector público

De acuerdo a trabajo de campo se pudo identificar que durante el año 2010, la Municipalidad de San Lorenzo elaboró un Plan de Desarrollo, el que fue proyectado para los años 2011-2025, con el apoyo del Concejo Municipal de Desarrollo del municipio, la secretaría de planificación y programación de la presidencia, la Dirección de planificación territorial, y SEGEPLAN/DPT, el cual lleva el nombre de “Plan de desarrollo San Lorenzo” tiene como objetivo contar con un instrumento de planificación con enfoque territorial y participativo, que recoge la problemática social, económica, ambiental e institucional del municipio, de forma priorizada.

1.6.1. Herramientas de planificación.

Las herramientas de planificación que se utilizan son: Plan Operativo Anual (POA), o anteproyecto de presupuesto, que contiene FODA, índice de crecimiento poblacional, proyección de ingresos propios, cantidad de trabajadores por contratar y personal permanente, gastos fijos, gastos variables, plan anual de compras, metas físicas y financieras, proyecciones y objetivos.

1.6.2. Misión y visión.

Con base a entrevista realizada al alcalde municipal de San Lorenzo, Suchitepéquez y trabajo de campo, la municipalidad no cuenta con misión ni visión visible dentro de la institución.

Sin embargo, de acuerdo a información obtenida en la página electrónica de la Asociación Nacional de Municipalidades de la república de Guatemala -ANAM- (2019, pág. 2), indica que, durante los años 2016, 2017 y 2018 la Municipalidad de San Lorenzo, Suchitepéquez, contó con la misión y visión institucional siguiente:

a) Misión.

Somos un equipo de servidores comprometidos a prestar servicios públicos municipales de calidad, mejorando la atención a los vecinos para solucionar sus necesidades en favor de su bienestar y superación para una mejor calidad de vida

b) Visión.

Para el año 2025, San Lorenzo será un municipio seguro, resultado de un modelo de atención en salud y educación eficaz y eficiente, una economía productiva sostenible y sustentable, ordenado territorialmente, con interrelaciones socioculturales.

1.6.3. Lema.

Actualmente la Municipalidad de San Lorenzo cuenta con el lema “Vamos por un San Lorenzo diferente”, el cual refleja la motivación de la administración actual y de los trabajadores para la realización de sus actividades y así brindar un servicio de calidad a los habitantes.

1.6.4. Valores.

No se cuenta con manual de valores morales ni código de ética, sin embargo, las actividades se ejecutan con los principios morales que cada guatemalteco aprende en el hogar, como respeto, honestidad y responsabilidad.

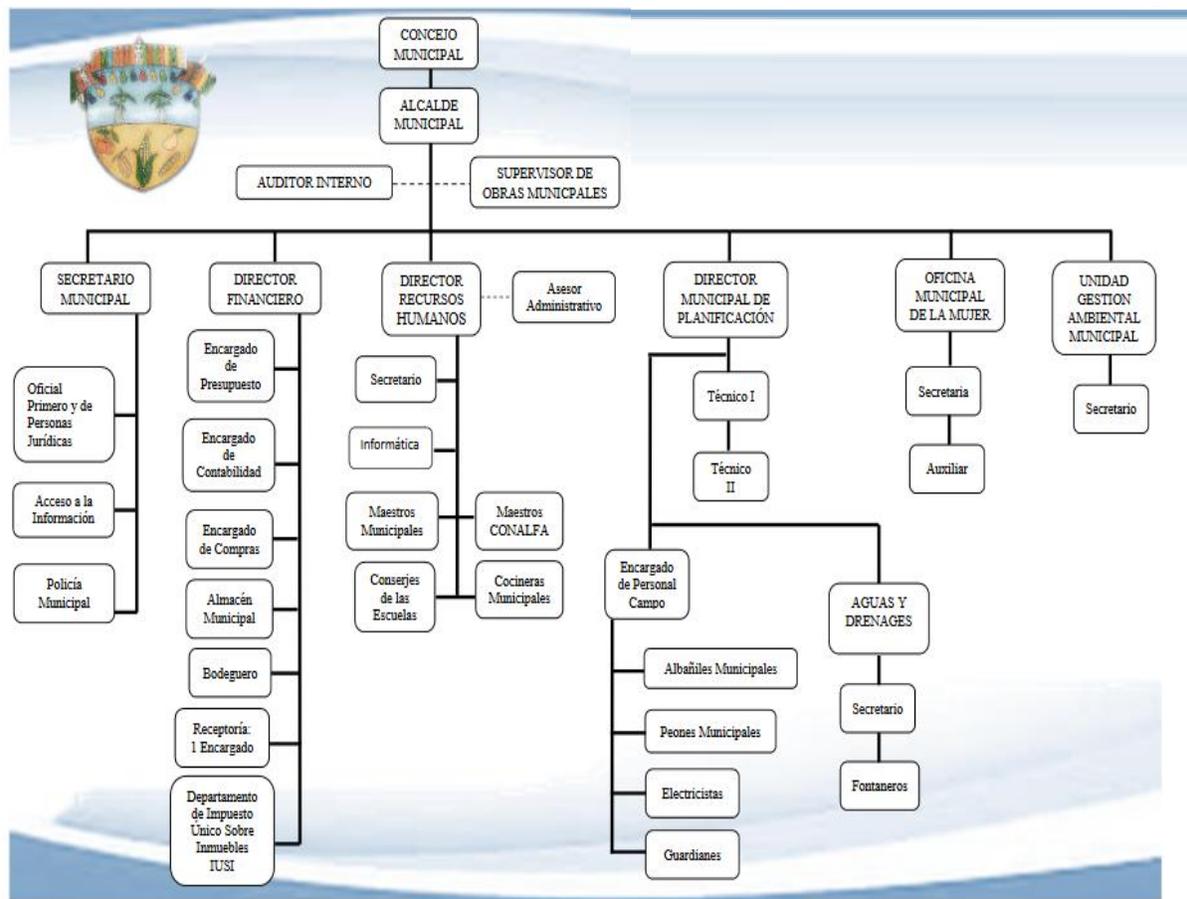
1.6.5. Objetivos.

Con base a información obtenida en la página electrónica de la Asociación Nacional de Municipalidades de la República de Guatemala -ANAM- (2019, pág. 2), la Municipalidad de San Lorenzo, Suchitepéquez, durante el año 2018 contó con los objetivos institucionales siguientes:

- Mejorar la Educación, Salud y Seguridad alimentaria de la población de San Lorenzo.
- Contribuir al desarrollo económico de San Lorenzo con enfoque de empresarialidad, responsabilidad social, ordenamiento territorial y comercio justo.
- Promover los valores culturales y de recreación para consolidar la cultura de la paz.

Figura 4

Organigrama actual de la Municipalidad de San Lorenzo, Suchitepéquez.



Fuente: Municipalidad de San Lorenzo, Suchitepéquez, (2020).

La municipalidad de San Lorenzo cuenta con la estructura anterior, la que debe irse modificando, de acuerdo a las políticas sociales que son necesarias atender. Cabe mencionar la Oficina Municipal de la Juventud.

1.7. Municipalidad de San Lorenzo Suchitepéquez

1.7.1. Concejo municipal.

El concejo municipal es la autoridad superior, a través de él se gobierna y dirige el municipio, los integrantes de dicho concejo son quienes crean los acuerdos y reglamentos para la administración de los recursos financieros, económicos y humanos. Actualmente está conformada por la administración 2,020-2,024 por las personas que a continuación se describen:

- **Alcalde municipal:** Lic. Henry Estuardo Ayala Dardón.
- **Síndico primero:** Enio Javier Ramos Xicay.
- **Síndico segundo:** Alfredo René Ramos Ayala.
- **Concejal primero:** Carlos Aroldo García Ayala.
- **Concejal segundo:** Miguel Angel Alvarez De La Cruz.
- **Concejal tercero:** Francisco Chavez Santay.
- **Concejal cuarto:** Wilson Eduardo García Ayala.

1.7.2. Alcalde.

El alcalde es el responsable de ejecutar todas las ordenanzas deliberadas por el Concejo, lleva a cabo las acciones administrativas necesarias para el cumplimiento de lo requerido, así

también es quien representa a los habitantes y la municipalidad ante las gestiones que se realizan en beneficio de la población.

1.7.3. Departamento de Secretaría.

Es el departamento encargado de velar, que los procedimientos y acuerdos emitidos por el Concejo lleguen a donde corresponda, realizar informes de acuerdo con su competencia y hacer entrega inmediata de la correspondencia ante la Contraloría General de Cuentas, Ministerio de Gobernación, Gobernación Departamental de Suchitepéquez y otras entidades fiscalizadoras a las que está sujeta la municipalidad. Así también coordina actividades como celebraciones de matrimonio, medición de terrenos, entre otros, a través del oficial primero y de personas jurídicas, acceso a la información y policía municipal.

1.7.4. Departamento de Dirección de Administración Financiera Municipal.

La Dirección de Administración Financiera es quien se encarga de asistir al alcalde en materia financiera, es el departamento responsable de velar que se cumplan los procedimientos para la adquisición de insumos y materiales, apegándose a la Ley de Contrataciones del Estado. En ella se encuentran inmersas las áreas como: Presupuesto, Contabilidad, Compras, Almacén municipal, Receptoría y el departamento de Impuesto Único sobre Inmuebles (IUSI).

1.7.5. Departamento de Recursos Humanos.

Es el departamento que administra el recurso humano, coordina la contratación de personal con el señor alcalde municipal, lleva a cabo el control de los trabajadores activos de acuerdo a los

renglones presupuestarios en los que se encuentran contratados y elabora los contratos o actas para la toma de posesión del personal que ingresa a la institución, según la forma de contratación.

Así también verifica la asistencia de entrada y salida de los trabajadores por medio de un libro de actas autorizado por la Contraloría General de Cuentas (CGC), registra el pago mensual o planilla de los trabajadores en sistema de contabilidad integrada de Gobiernos locales (SICOIN GL), lleva el control de ausencias de los trabajadores, ya sea por suspensiones de IGSS u otros motivos que así lo requieran, así también elabora la información solicitada por entidades fiscalizadoras del Estado.

1.7.6. Departamento de Dirección Municipal de Planificación.

Es el departamento responsable de realizar la programación, gestión y ejecución de los proyectos de infraestructura en beneficio del municipio. Cuenta con otras sub-áreas inmersas en ella, para el logro de sus objetivos tales como: técnico I, técnico II, dibujante y calculista, coordinador de personal de campo y encargado de la oficina de aguas y drenajes.

1.7.7. Departamento de Dirección Municipal de la Mujer.

Es la oficina responsable de las actividades sociales que lleva a cabo la municipalidad en las aldeas del territorio local, coordina y capacita a las mujeres del municipio sobre sus derechos y obligaciones, orienta a las personas de la tercera edad para ingresar al programa del adulto mayor, realiza actividades cívicas y socioculturales en coordinación con la Secretaría de Obras Sociales de la Esposa del Alcalde -SOSEA-.

1.7.8. Unidad de Gestión Ambiental.

Es la oficina encargada de coordinar las actividades que promueven el cuidado del medio ambiente y la fauna del municipio, hacen almácigos, monitorean la densidad de las lluvias, velan por la limpieza de los ríos, hacen llegar a los habitantes los boletines informativos que emite la Coordinadora Nacional para la Reducción de Desastre -CONRED-, para evitar desastres naturales que pudieran surgir por cambios climáticos.

1.7.9. Unidad de Auditoría Interna.

La Municipalidad de San Lorenzo cuenta con un auditor interno se contrató como servicios profesionales sin relación de dependencia, es quien evalúa los procesos administrativos y financieros, informa al Concejo municipal sobre los resultados y orienta en la resolución de los mismos.

De acuerdo al trabajo de campo se pudo observar que la municipalidad cuenta con un abogado a quién contrató como servicios profesionales sin relación de dependencia, quien apoya en la resolución de procesos legales en la institución.

1.7.10. Supervisor de obras.

La municipalidad cuenta con un ingeniero que contrató como servicios profesionales sin relación de dependencia, evalúa todos los proyectos de infraestructura, proyectos de introducción de drenajes, agua, etc.

1.7.11. Departamentalización.

La Municipalidad de San Lorenzo, Suchitepéquez cuenta con los departamentos siguientes: Secretaría Municipal, Dirección Financiera, Recursos Humanos, Dirección Municipal de Planificación, Oficina Municipal de la Mujer y la Unidad de Gestión Ambiental Municipal.

Según análisis a la estructura orgánica de la municipalidad, se puede observar que el departamento de Dirección Financiera y Dirección Municipal de Planificación tienen a su cargo más responsabilidades en cuanto a la supervisión de actividades a diferencia del departamento de Secretaría, Oficina Municipal de la Mujer y la Unidad de Gestión Ambiental Municipal.

1.7.12. Cadena de mando.

La cadena de mando es vertical, pues las órdenes fluyen de arriba hacia abajo, las decisiones, administración y dirección son tomadas por la autoridad superior de la institución, es decir el Concejo Municipal, luego estas son accionadas por el señor alcalde municipal con el apoyo de las distintas unidades para que la información y decisiones lleguen a donde corresponde.

1.7.13. Centralización y descentralización.

La Municipalidad de San Lorenzo se encuentra centralizada en cuanto a su autoridad, pues el máximo control de las decisiones se toma en el nivel superior, es decir en el Concejo municipal.

Respecto a la descentralización, según el artículo 2 del decreto número 14-2002 “Ley General de Descentralización”, indica que el Organismo Ejecutivo transfiere a las municipalidades y demás instituciones del Estado, el poder de decisión de la titularidad de la competencia, las funciones, los recursos de financiamiento para la aplicación de las políticas públicas nacionales, a

través de la implementación de políticas municipales y locales en el marco de la más amplia participación de los ciudadanos en la administración pública, priorización y ejecución de obras, organización y prestación de servicios públicos así como el ejercicio del control social sobre la gestión gubernamental y el uso de los recursos del Estado. (Congreso de la República de Guatemala, 2002)

1.7.14. Diseño organizativo mecanicista.

El diseño organizativo mecanicista se caracteriza por ser rígida y controlada, por su departamentalización, por su tramo de control, la comunicación se da de arriba hacia abajo, poca participación de los trabajadores en la toma de decisiones, las organizaciones buscan alcanzar eficiencia por medio de reglas y normas, este diseño trata de minimizar el efecto de la ambigüedad.

La Municipalidad de San Lorenzo, Suchitepéquez cuenta con un diseño organizativo mecanicista, puesto que la autoridad se encuentra centralizada, es vertical la toma de decisiones se realiza en el nivel ejecutivo (Concejo Municipal), este establece las normas y procedimientos a seguir para el desarrollo de las distintas actividades y servicios que lleva a cabo la institución en beneficio de sus habitantes.

1.7.15. Herramientas de organización.

Una de las herramientas de organización utilizadas en la Municipalidad es el FODA, por medio de ella se analiza la situación actual de la institución para mejorar la toma de decisiones sobre la administración de la misma, así también las redes sociales son una herramienta tecnológica utilizada, a través de ella se realizan grupos de trabajadores y se coordinan las actividades a realizar de una forma más rápida, para ello se cuenta con teléfonos corporativos asignado a los encargados

de departamentos, también se llevan a cabo reuniones periódicas con los jefes de las distintas unidades con el objetivo de mejorar la calidad de los servicios que la municipalidad brinda a los habitantes.

1.7.16. Cultura organizacional.

La municipalidad cuenta con una cultura organizacional débil, de acuerdo a encuesta realizada a los trabajadores, la mayoría manifestó que el trato entre compañeros no es adecuado, así también consideran que como institución se deben mejorar los aspectos como: mejor servicio a la población, trabajo en equipo, mejor atención en el departamento de Secretaría y fomentar el compañerismo.

De igual manera, los habitantes que por diversas gestiones llegan a la institución consideran que se debe mejorar la atención a las personas, el orden de las sillas en sala de espera, el horario de atención, la responsabilidad e identificación del personal que labora.

1.8. Recurso humano

La Municipalidad de San Lorenzo cuenta con 251 trabajadores, los que se encuentran divididos como personal ejecutivo, administrativo, operativo y docente, cada uno con horario ajustado al lugar de trabajo asignado para una mejor prestación del servicio que se brinda a la población, cuenta con guardianes, maestros, conserjes y cocineras ubicados en distintos centros educativos, así también bomberos municipales, enfermeras, madres, etc.

Con base a información obtenida por medio de guía de observación y encuesta realizada a los trabajadores, se identificó que la jornada para la mayoría de trabajadores es diurna de 8:00 a

16:00 horas de lunes a viernes, sin embargo por la naturaleza de las actividades que realizan, algunos trabajadores se ajustan a horarios distintos, siendo mixta y nocturna, esto debido a los horarios en que funcionan las áreas donde la municipalidad brinda apoyo con recurso humano, así también el 44% de los trabajadores cuenta con estudios de nivel diversificado, el 22% con nivel básico, el 22% con nivel primaria y el 12% con estudios universitarios.

1.8.1. Reclutamiento y selección de personal.

La Municipalidad de San Lorenzo, Suchitepéquez cuenta con un reglamento denominado “Administración de Personal, el que tiene como propósito establecer y normar las relaciones entre la Municipalidad de San Lorenzo, Suchitepéquez y sus trabajadores, con el objetivo de eficientar la prestación de los servicios públicos a los habitantes y contribuir al bienestar de los trabajadores, dicho manual fue aprobado en el año 2012.

De acuerdo a guía de observación, entrevista realizada al señor alcalde municipal y el encargado del departamento de Recursos Humanos, se identificó que la municipalidad no cuenta con un proceso estructurado para el reclutamiento y selección de personal que le permita atraer candidatos potenciales para el análisis de sus conocimientos, seleccionar a los más idóneos para mejorar la calidad de los servicios que se brinda a la población, lo anterior se lleva a cabo de manera directa sin un proceso que determine que son los más adecuados para ocupar un puesto o vacante en la institución.

1.8.2. Tipos de salarios, compensaciones, bonificaciones, etc.

La contratación de personal se realiza bajo renglones presupuestarios distintos, los cuales se clasifican de la manera siguiente:

1. **011 personal permanente:** Bajo este renglón están las personas presupuestadas, las cuales están contratadas por tiempo indefinido, gozan del servicio de IGSS, de un periodo de vacaciones remuneradas por cada año de servicio, licencia con o sin goce de salario según el caso, a recibir indemnización equivalente a un mes de salario por cada año de servicio, aguinaldo anual igual al monto de un salario mensual, a gozar de pensión por jubilación, las madres gozan pre y pos-parto 30 días durante el parto, 45 días posteriores y de un periodo de lactancia.

2. **022 personal por contrato:** Las suscripciones de estos contratos se realizan con un plazo de seis meses, gozan del servicio de IGSS, de un periodo de vacaciones remuneradas por cada año de servicios, licencia con o sin goce de salario según el caso, a recibir indemnización equivalente a un mes de salario por cada año de servicios, aguinaldo anual igual al monto de un salario mensual, a gozar de pensión por jubilación, las madres gozan pre y pos-parto 30 días durante el parto, 45 días posteriores y de un periodo de lactancia.

3. **031 jornales:** En este renglón se encuentran aquellas personas que no cuentan con contrato administrativo de trabajo, sus servicios se adquieren de acuerdo con la naturaleza de un proyecto, por tareas realizadas en determinado tiempo, gozan del servicio de IGSS, el pago de estos trabajadores se realiza a través de un acuerdo de alcaldía.

4. **189 otros servicios y/o estudios:** En este tipo de renglón están contratados: el consultor administrativo, asesor jurídico, auditor, ingeniero y entre otros por servicios técnico y/o profesionales, este tipo de contrato no goza de prestaciones laborales, y el cobro de honorarios lo hacen por medio de facturas, puesto que están contratados sin relación de dependencia.

1.8.3 Evaluación de desempeño.

La supervisión de actividades de los trabajadores lo realiza el encargado del departamento de Recursos Humanos en coordinación con el señor alcalde municipal y los jefes inmediatos de cada unidad, tiene como objetivo verificar el cumplimiento de los trabajadores en cuanto al horario de entrada y salida, la entrega oportuna de tareas asignadas y el cumplimiento de las normas y procedimientos establecidos para brindar un buen servicio a la población.

De acuerdo a la guía de observación y entrevista realizada al señor alcalde municipal se constató que la municipalidad no cuenta con un proceso formal de evaluación de desempeño para sus trabajadores, estos son supervisados en el desarrollo de las tareas asignadas sin dejar constancia de lo realizado.

1.8.4. Calidad de vida en el trabajo.

Con base a encuesta realizada a los trabajadores de la Municipalidad de San Lorenzo, se evidenció que el 52% de los trabajadores manifiesta que el ambiente laboral es agradable, el 36% indica que el ambiente es muy agradable, y un 12% indica que es regular.

1.9. Dirección

La dirección se refiere a las técnicas, habilidades y estrategias que dirigen las actividades de los trabajadores, así también los medios para lograrlos, establecer la mejor ruta de comunicación para resolver conflictos, el fomento del trabajo en equipo, con la finalidad de lograr los objetivos y metas de la institución. (Robbins & Coulter, 2005, pág. 340)

En la Municipalidad de San Lorenzo, estos aspectos son supervisados a través de la fiscalización que realiza la Contraloría General de Cuentas (CGC), quien vela porque se cumplan los procedimientos establecidos según las leyes que rigen a las municipalidades, que se entreguen oportunamente los reportes ante las entidades de gobierno competentes y cumplir de esa forma con los objetivos municipales establecidos, en beneficio de los habitantes.

1.9.1. Motivación.

Con base a encuesta realizada a los trabajadores, se determinó que son motivados con capacitaciones para mejorar sus capacidades y habilidades, así también económicamente por el día del empleado municipal, siempre y cuando la Municipalidad cuente con la disponibilidad presupuestaria para realizarlo, también consideran motivador el pago oportuno de los salarios.

La ANAM, a través de la secretaría de planificación y programación de la Presidencia (SEGEPLAN), premia la gestión municipal a nivel nacional, como motivación para el cumplimiento de objetivos y metas establecidos.

1.9.2. Liderazgo.

De acuerdo a la estructura organizativa de la Municipalidad de San Lorenzo, el señor alcalde municipal, es el líder directivo, pues es quien influye y dirige las actividades que llevan a cabo los trabajadores, es quien coordina a través de los encargados de los departamentos, las tareas a realizarse.

1.9.3. Comunicación.

La comunicación es de forma descendente, las instrucciones para la realización de actividades provienen de la autoridad superior, es decir, el concejo municipal, pasando por el señor alcalde municipal hacia los diferentes departamentos y áreas de trabajo, la comunicación es verbal y escrita, así también utilizando otros medios como redes sociales y teléfonos de trabajo, con la finalidad de hacer más efectiva la información que se pretende dar a los trabajadores.

1.9.4. Equipos de trabajo.

De acuerdo a encuesta realizada a los trabajadores y entrevista realizada al señor alcalde municipal; los trabajadores, adicional a las actividades que realizan diariamente en beneficio de la población, se organizan en grupos de trabajadores para poder llevar a cabo los eventos sociales, deportivos, religiosos, culturales, entre otros, que se planifican.

La municipalidad cuenta con personal de distintas edades, un 25% de los encuestados se encuentra entre el rango de 18 a 25 años de edad; el 22% se encuentra entre 26 y 30 años; el 10% se encuentra entre 31 y 35 años; el 5% se encuentra entre 41 y 45 años de edad; el 20% se encuentra entre 46 y 50 años y el 15% se encuentra entre 51 años en adelante, esto permite formar grupos de trabajo con personas adultas de experiencia y jóvenes quienes aportan fuerza para la realización de actividades en beneficio de los habitantes de san Lorenzo.

1.10. Control

El control es la función por la que se evalúan las actividades que realiza la Municipalidad de San Lorenzo Suchitepéquez, por medio de ella se verifica si se están logrando los objetivos establecidos y si no es así, se busca la reorganización para lograrlo.

De acuerdo al Manual de administración de personal de la municipalidad de San Lorenzo Suchitepéquez (2012,pág. 1), aprobado por el Concejo Municipal de San Lorenzo, indica que los encargados de velar que las actividades y tareas sean cumplidas, es responsabilidad del alcalde municipal y el departamento de Recursos Humanos, es deber de ellos monitorear y corregir si fuera necesario el desenvolvimiento de las tareas asignadas a los trabajadores y así eficientar el proceso de la prestación de los servicios a la población.

1.10.1. Proceso de control.

El proceso de control en la municipalidad es de respuesta inmediata, se realizan reuniones periódicas con los jefes de departamentos para solucionar dificultades encontradas y evitar que los problemas lleguen a situaciones críticas, es decir al detectar cualquier inconveniente se convoca de manera urgente a los involucrados para solventar la problemática.

1.10.2. Calidad.

La municipalidad no cuenta con una certificación de calidad, de acuerdo a los requerimientos establecidos para la Certificación ISO 9001 en Gestión de Calidad, sin embargo, promueve en sus actividades la mejora en la prestación de sus servicios a la población.

1.11. Análisis FODA

Se realiza el análisis, luego del diagnóstico que se llevó a cabo en la municipalidad de San Lorenzo Suchitepéquez.

Fortalezas

- Edificio propio
- Cancelación oportuna de los gastos por compra de materiales, bienes y servicios, así como los salarios de los trabajadores.
- Alianzas con la Secretaría de Obras Sociales de la Esposa del Presidente –SOSEP-.
- Alianza con la Dirección Departamental de Salud.
- Alianza con los bomberos departamentales.
- Reuniones mensuales con presidentes de COCODES del municipio.
- Aprovechamiento de sus recursos financieros, sin generar deudas pendientes de pago.
- Mejora en sus ingresos propios durante los años 2016 a 2018.
- No se han realizado préstamos bancarios, ni en otras instituciones financieras para solventar gastos.

Oportunidades

- Obtener Certificación de Calidad de servicios.
- Gestionar más proyectos de infraestructura para las aldeas y cantones del municipio.
- Gestionar más proyectos sociales para las aldeas y cantones del municipio.
- tener un mercado municipal.
- Gestionar con otras instituciones talleres de capacitación para los trabajadores que permita mejorar la atención que se brinda a los usuarios.
- Ampliación de las áreas administrativas para brindar un mejor servicio a los habitantes y población en general, quienes asisten por diversas gestiones.
- Crear un programa de detección de necesidades de capacitación considerando todas las áreas de la institución para reforzar los conocimientos del personal y por consiguiente la calidad de los servicios.
- Realizar Benchmarking con otras instituciones similares.
- Implementación de estrategias de protección para el cuidado del medio ambiente, que fomente la participación de los habitantes.
- Desarrollar un proceso formal para el reclutamiento y selección de personal en la institución.

Debilidades

- Categoría baja de acuerdo al ranking municipal realizado en el año 2013, en los aspectos gestión administrativa, gestión financiera, gestión de servicios públicos, gestión estratégica, participación ciudadana e información a la ciudadanía, ocupando la posición 330.
- Visión y misión no visibles en la institución.
- El organigrama se encuentra desactualizado en cuanto a la incorporación de áreas que han surgido para la prestación de los servicios.
- El reclutamiento y selección de personal carece de un proceso estructurado que le permita atraer la mayor cantidad de aspirantes para analizar sus conocimientos y habilidades antes de ser integrados a la institución.
- La evaluación de desempeño de los trabajadores no cuenta con un proceso formal que permita verificar el cumplimiento de las tareas asignadas, puesto que son supervisados en la realización de tareas sin dejar constancia de lo realizado.
- Falta de un programa de mejora continua, que motive a los trabajadores a realizar de una mejor manera las distintas actividades en la institución.
- La cultura organizacional es débil, puesto que los trabajadores consideran que el trato entre compañeros no es el más adecuado.
- Falta de un programa de mejora continua que permita detectar los aspectos a mejorar en las diversas unidades con que cuenta la institución.
- En la mayoría de unidades administrativas no se identifica el tipo de gestión que realiza.

- No se cuenta con señalizaciones internas en caso de emergencias.
- No se cuenta con extintores contra incendios.
- Los trabajadores no cuentan con gafete ni uniforme de identificación.

Amenazas

- Cambio en los procedimientos de gobierno a nivel central que atrasa o impide la ejecución de proyectos.
- Cambio de administración municipal periódicamente, provocando des continuidad en las gestiones establecidas.
- Exposición a la delincuencia del país por poca seguridad.
- Cambio climático.
- Disminución en la recaudación de arbitrios municipales.

1.12. Situaciones y/o problemas encontrados

- La Municipalidad no cuenta con visión y misión visible en la institución.
- El organigrama se encuentra desactualizado en cuanto a su estructura organizativa.
- El proceso de reclutamiento y selección de personal es deficiente, lo que dificulta el análisis de conocimientos del personal que se integra a la institución para ocupar un puesto o vacante.
- No se cuenta con un proceso formal para la evaluación del desempeño de los trabajadores, que permita verificar el correcto cumplimiento de las tareas o actividades que se llevan a cabo para la prestación de los servicios a la población.

- No existe programa de mejora continua que permita identificar aspectos a mejorar y que se involucre a las unidades administrativas con que cuenta la institución.
- Los departamentos no se encuentran identificados en cuanto al tipo de gestión que realizan.
- No se cuenta con extintores, ni señalizaciones para casos de emergencia.

Tabla No. 5

Modelo de excelencia en la gestión “Malcolm Baldrige”, aplicado en la Municipalidad de San Lorenzo, Suchitepéquez.

P. Perfil Organizacional				
P.1 Descripción de la Organización				
P.2 Desafíos de la Organización				
No.	Criterios / Subcriterios	Sistema de puntuación		
		Puntos a asignar	Puntos asignados	Porcentaje de puntos asignados
1.	Liderazgo			
	1.1 Liderazgo de la Alta Dirección	70	25	35%
	1.2 Buen Gobierno y Responsabilidad Social	50	17.5	35%
	Subtotal	120	42	
2.	Planeamiento Estratégico			
	2.1 Desarrollo de Estrategias	40	10	25%
	2.2 Despliegue de Estrategias	45	11.25	25%
	Subtotal	85	21.25	
3.	Orientación hacia el Cliente y el Mercado			
	3.1 Conocimiento del Cliente y del Mercado	40	18	45%
	3.2 Relaciones con el Cliente y Satisfacción	45	13.5	30%
	Subtotal	85	31.5	
4.	Medición, Análisis y Gestión del conocimiento			
	4.1 Medición , Análisis y Evaluación del Desempeño Organizacional	45	13.5	30%
	4.2 Gestión de la Información y del Conocimiento	45	18	30%
	Subtotal	90	31.5	
5.	Orientación hacia las Personas			
	5.1 Sistemas de trabajo	35	10.5	30%
	5.2 Aprendizaje y motivación de las personas	25	8.75	35%
	5.3 Bienestar y satisfacción de las personas	25	8.75	35%
	Subtotal	85	28	
6.	Gestión de Procesos			
	6.1 Procesos de creación de valor	45	11.25	25%
	6.2 Procesos de soporte y planeamiento operativo	40	14	35%
	Subtotal	85	25.25	
7.	Resultados			
	7.1 Resultados de productos y servicios	100	35	35%
	7.2 Resultados de orientación hacia el cliente	70	21	30%
	7.3 Resultados financieros y de mercado	70	24.5	35%
	7.4 Resultados de la orientación hacia las personas	70	21	30%
	7.5 Resultados de la eficacia Organizacional	70	21	30%
	7.6 Resultados de liderazgo y responsabilidad social	70	21	30%
	Subtotal	450	143.5	
	TOTAL DE PUNTOS	1000	323	

Fuente: Elaboración propia, (2019).

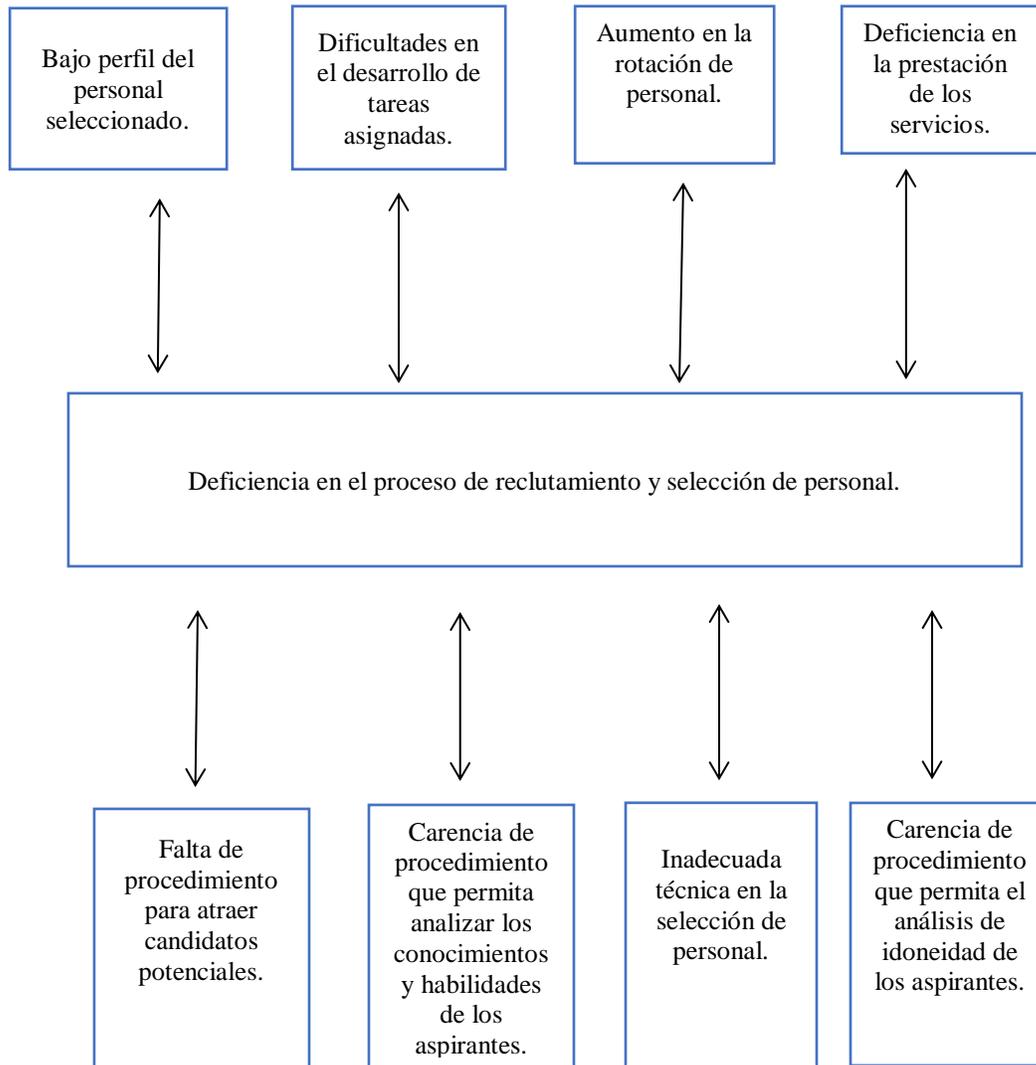
El modelo de excelencia tiene como propósito la autoevaluación de una organización y lograr la re alimentación a sus usuarios, permite mejorar sus prácticas de gestión, capacidades y resultados, está diseñado para ayudar a usar un enfoque integrado para la gestión del desempeño organizacional que resulte en proporcionar mayor valor a los clientes y grupos de interés, contribuye a la sostenibilidad de la organización, la mejora de la eficacia y de las capacidades de toda la organización.

De acuerdo a puntuación realizada se pudo identificar que los subcriterios como desarrollo de estrategias, despliegue de estrategias, relaciones con el cliente y satisfacción, medición, análisis y evaluación del desempeño organizacional, gestión de la información y del conocimiento, sistemas de trabajo, procesos de creación de valor, resultados de la orientación hacia el cliente, resultados de orientación hacia las personas, resultados de la eficacia organizacional y resultados de liderazgo y responsabilidad social son prioritarios para desarrollar una propuesta de mejora en la Municipalidad de San Lorenzo, Suchitepéquez.

A continuación, se presenta el árbol de problemas, dando a conocer las causas y efectos del problema central.

Figura No. 5

Árbol de problemas.



Fuente: Elaboración propia, (2019).

El árbol de problemas ha permitido identificar 4 causas relacionadas al procedimiento y técnicas de reclutamiento en el proceso de selección de personal.

CAPÍTULO II: DISEÑO DE INVESTIGACIÓN

2.1. Tema.

Deficiencia en el proceso de reclutamiento y selección de personal en la Municipalidad de San Lorenzo, Suchitepéquez.

2.2. Planteamiento del problema.

El reclutamiento de personal es un proceso en el que se involucran las instituciones y personas, para llevar a cabo un conjunto de actividades con la finalidad de atraer la mayor cantidad de personas con capacidades de ocupar los puestos de trabajo con que dispone una organización, la información sobre los puestos vacantes que se pretenden llenar puede ser proporcionada por el departamento de Recursos Humanos, con el objetivo de atraer candidatos potenciales.

La selección consiste en escoger dentro de los candidatos reclutados al personal más adecuado para el puesto que necesita ser ocupado en la institución, para que las tareas de la organización sean realizadas con eficiencia, una selección adecuada permitirá elegir personal idóneo y con ello mejorar la calidad del servicio que se brinda a los usuarios.

El reclutamiento y la selección de personal son dos fases que integran un mismo proceso; el reclutamiento tiene como objetivo proporcionar la mayor cantidad de aspirantes para ocupar un puesto dentro de la organización, mientras que la selección se basa en elegir a los candidatos con capacidades y habilidades para cubrir los puestos.

De acuerdo al diagnóstico administrativo realizado en la Municipalidad de San Lorenzo, Suchitepéquez, (2019) se identificó que **el proceso de reclutamiento y selección de personal es deficiente**, por lo que surge la necesidad de estructurar un proceso para la integración de personal en la institución, planteándose la siguiente interrogante:

¿Qué elementos permitirán estructurar un proceso de reclutamiento y selección de personal en la Municipalidad de San Lorenzo, Suchitepéquez?

2.3. Objetivos

2.3.1. Objetivo general

Estructurar un proceso de reclutamiento y selección de personal que permita la incorporación de personal idóneo en la Municipalidad de San Lorenzo, Suchitepéquez.

2.3.2. Objetivos específicos

1. Analizar el reglamento de administración de personal de la institución para identificar qué elementos conforman la fase de reclutamiento de personal.
2. Verificar el actual proceso de reclutamiento de personal que la municipalidad realiza, para establecer los aspectos que deben mejorar.
3. Identificar el procedimiento que conforma la etapa de selección de personal en la institución para la incorporación de los mismos.
4. Revisar el actual proceso de selección de personal que la municipalidad realiza, para establecer los aspectos que deben mejorar.

5. Desarrollar una propuesta para estructurar un proceso de reclutamiento y selección de personal en la Municipalidad de San Lorenzo, Suchitepéquez.

2.4. Elementos de estudio.

- Reclutamiento.
- Selección.

2.5. Definición de los elementos de estudio

2.5.1. Reclutamiento

a) Definición conceptual.

El reclutamiento es el conjunto de procedimientos que van orientados a atraer candidatos potenciales, capacitados, capaces de ocupar los puestos con que cuenta la organización, es un sistema que contiene información de la organización para divulgar al mercado laboral las oportunidades de empleo que se pretenden llenar. El reclutamiento debe ser eficaz, por lo que se debe atraer la mayor cantidad de candidatos para cubrir el proceso de selección. (Chiavenato, 1999, pág. 311)

b) Definición operacional.

El reclutamiento de personal es un proceso donde se propicia la mayor participación de las personas para ocupar puestos con que cuenta una organización, considerando las características del trabajo y del aspirante, puesto que se requieren habilidades físicas como mentales para el desarrollo de las tareas y el logro de objetivos organizacionales.

2.5.2. Selección

a) Definición conceptual.

La selección consiste en escoger a los candidatos más adecuados para ocupar los cargos con que cuenta la organización y que participaron en el proceso de reclutamiento, procurando mejorar la eficiencia y el rendimiento del personal, el criterio que se utiliza en la selección se encuentra fundamentado en la información que se posee del puesto a ocupar, es un proceso de comparación y decisión sobre el análisis y especificaciones de las exigencias del puesto y las características de los candidatos. (Chiavenato, 1999, pág. 63)

b) Definición operacional.

La siguiente etapa del reclutamiento es la de selección, donde se escogen los candidatos más adecuados para la realización de actividades, se debe comparar y decidir entre los más calificados, es la facultad del organismo solicitante o del jefe inmediato superior.

2.6. Indicadores de los elementos de estudio.

2.6.1. Reclutamiento.

- Reclutamiento interno
- Reclutamiento externo

2.6.2. Selección.

- Análisis de documentos

- Evaluaciones
- Entrevista
- Referencias
- Evaluación de resultados
- Oferta del puesto y contratación

2.7. Definición conceptual de los indicadores

2.7.1. Reclutamiento.

a) Reclutamiento interno

El reclutamiento interno surge al presentarse una vacante en la organización, intentando llenarla con los empleados con que cuenta, considerándolo como un ascenso o promoción, esto permite ventajas como reducción de costos en la etapa de reclutamiento, es más rápido y sobre todo una fuente de motivación para los trabajadores promoviendo un sano espíritu de competencia (Chiavenato, 1999, pág. 105).

b) Reclutamiento externo

Durante la aparición de una determinada vacante, una organización intenta llenarla con personas ajenas a la organización, pudiendo ser empleados de otras instituciones, es un método por medio del cual se divulga la existencia de una oportunidad de trabajo. (Chiavenato, 1999, pág. 107)

2.7.2. Selección

a) Análisis de documentos.

En la mayor parte de los procesos de selección participa un gran número de candidatos, realizándose una preselección con base al análisis de documentos como currículum vitae y la documentación presentada por los participantes. (López & Ruiz, 2015, pág. 160)

b) Evaluaciones.

La evaluación tiene como objetivo identificar el grado de nociones, conocimiento y habilidades que fueron adquiridos por medio del estudio, la práctica o ejercicio (Chiavenato, 1999, pág. 110).

Las pruebas se consideran un complemento de la entrevista, puesto que ayudará a tomar decisiones con mejor seguridad, en los procesos de selección donde participan un número considerable de candidatos, se utiliza para reducir el número de aspirantes que pasan a la siguiente fase. (López & Ruiz, 2015, pág. 172)

c) Entrevista.

La entrevista es uno de los factores más influyentes en el proceso de selección de un candidato para ocupar un puesto, esta debe hacerse con habilidad para obtener los resultados que se esperan de ella, es un sistema de comunicación ligado a otros elementos como el candidato, y la interpretación de la información obtenida. (Chiavenato, 1999, pág. 52)

El seleccionador obtendrá la información a través de preguntas y la interpretación del lenguaje no verbal, los aspirantes deben cuidar estos aspectos, pues la mayor parte de gestos y posturas del cuerpo cambian el significado según la forma en que se produzcan (López & Ruiz, 2015, pág. 68).

d) Referencias.

Las referencias son una manera en el que, se puede comprobar la veracidad de la información que el aspirante ha presentado durante el proceso de selección, esto se debe tratar con delicadeza por los aspectos éticos que hay en ella, cuando los candidatos no cuentan con experiencia laboral es suficiente solicitarle una copia del título o un certificado con las calificaciones obtenidas, cuando el aspirante si cuenta con experiencia laboral, se deben verificar la veracidad de manera confidencial a sus jefes inmediatos anteriores, se indagará sobre las funciones que realizó, las fecha de ingreso y retiro, personalidad y profesionalismo. (López & Ruiz, 2015, pág. 70)

e) Evaluación de los resultados.

Se debe revisar y cotejar toda la información del currículum, personal, académico, conocimientos, referencias y cursos complementarios, la experiencia laboral se acredita de acuerdo al informe laboral. (López & Ruiz, 2015, pág. 72)

f) Oferta del puesto y contratación

Comúnmente, la oferta se realiza por medio de una entrevista en la que se informa al candidato sobre las características del puesto, las tareas, plazo del contrato, tiempo del periodo de prueba, el horario, vacaciones, remuneración, beneficios e incentivos. Posteriormente ambas partes aceptan y firman el contrato para registrarlo donde corresponde. (López & Ruiz, 2015, pág. 78)

2.8. Justificación

La falta de un proceso formal de reclutamiento y selección de personal representa una problemática para las instituciones del sector público, puesto que por medio de un reclutamiento formal se puede contar con candidatos idóneos para cubrir los puestos con que cuenta la organización.

Actualmente las organizaciones poseen una diversidad de puestos con el que desarrollan sus actividades, por lo que contar con personal calificado le permitirá lograr un desarrollo eficiente en el servicio que se brinda a los usuarios. Por tal razón con la identificación de los elementos necesarios para el desarrollo de un proceso formal de reclutamiento y selección de personal se podrá elegir personal adecuado para los puestos y con ello mejorar la calidad del servicio a la población.

2.9. Alcances y limitantes de la investigación

a) Alcances.

El objeto de estudio se llevará a cabo en la Municipalidad de San Lorenzo, Suchitepéquez más no en la cabecera municipal, sus cantones y aldeas que son la integración territorial del municipio.

b) Limitantes.

Tiempo.

La ejecución del Ejercicio Profesional Supervisado será durante los meses de noviembre 2019 y enero de 2020.

Geografía.

La investigación se realizará en el municipio de San Lorenzo, Suchitepéquez.

Materiales

Serán todos aquellos necesarios para la realización de la investigación y que estén al alcance del epesista, como cañonera, computadora, carteles, marcadores, lapiceros, recurso humano, etc.

2.10. Marco metodológico

2.10.1. Tipo de investigación

La investigación a realizar será de tipo mixto, puesto que en ella se trabaja con la investigación cuantitativa y la investigación descriptiva, ambas se utilizarán como un conjunto de actividades que conllevan a la recolección y análisis de datos sobre los elementos de estudio de la presente investigación sobre el reclutamiento y selección de personal.

2. 10.2. Sujetos de investigación

Los sujetos de investigación sobre quienes se trabajará serán los jefes o encargados de unidad de cada departamento, la unidad administrativa de Recursos Humanos, el señor alcalde municipal y los trabajadores de la Municipalidad de San Lorenzo, Suchitepéquez, puesto que a través de ellos se obtendrá la información relacionada con los elementos de estudio.

2.10.3. Instrumentos de Investigación

Para la recopilación de información se utilizarán los siguientes instrumentos:

- Guía de entrevista.
- Boleta de encuesta.
- Guía de observación

2.10.4. Procedimiento.

Se desarrollará una guía de entrevista dirigida al encargado del departamento de Recursos Humanos y al señor alcalde municipal con la finalidad de obtener información relevante sobre el reclutamiento y selección de personal para integración de los mismos en la institución.

Se elaborará una boleta de encuesta para ser aplicada a los encargados de unidad o departamento, así también al personal, con el objeto de obtener información relevante sobre los elementos de estudio.

Se elaborará una guía de observación el cual se aplicará al personal, administrativo, operativo y docente para obtener información relevante sobre el reclutamiento y selección de personal en la institución.

2.10.5. Diseño cuantitativo de la muestra

La municipalidad de San Lorenzo, Suchitepéquez, cuenta con 200 trabajadores que laboran en diferentes áreas como: ejecutivo, administrativo, operativo y docente, para identificar el número de boletas a aplicar se utilizará el muestreo aleatorio simple, obteniendo un total de 53 boletas.

Datos:

Z = Nivel de confianza 90% = 1.64

N = Población = 251

P = Probabilidad de éxito = 0.50

Q = Probabilidad de fracaso = 0.50

E = Margen de error = 0.10

Fórmula:

$$n = \frac{Z^2 P q N}{N E + Z^2 P q} = \frac{(1.64)^2 (0.50) (0.50) (251)}{(251) (0.10) + (1.64)^2 (0.50) (0.50)} = 53$$

2.11. Aporte de la Investigación

Al estructurar un proceso de reclutamiento y selección de personal se podrá atraer candidatos potenciales para cubrir los puestos con que cuenta la institución, así también desarrollar

las actividades de una manera eficiente en cada área de trabajo y mejorar la calidad de los servicios de la Municipalidad de San Lorenzo, Suchitepéquez.

De igual manera será de beneficio para los habitantes del municipio, puesto que podrán informarse y participar en las actividades de reclutamiento y selección que realice la institución para cubrir un puesto o vacante.

2.12. Planificación de actividades de docencia.

Se presentan las actividades de docencia que se planificaron y en su momento se ejecutaron durante el EPS.

Tabla No. 6

ACTIVIDAD	OBJETIVO	ACCIÓN	RECURSOS		RESPONSABLE	FECHA
			HUMANOS	MATERIALES		
DOCENCIA I	Concientizar las prácticas que lleva a cabo el personal en la prestación de los servicios que la municipalidad brinda a la población.	Solicitar permiso en la institución	Trabajadores municipales	Cañonera, computadora portátil, equipo de audio, mesa, sillas y refacción.	T.A.E Walter David Tupúl Xicay	19/11/2019
Atención al usuario						
DOCENCIA II	Incentivar a los trabajadores a fortalecer la cultura organizacional y las relaciones interpersonales.	Solicitar permiso en la institución	Trabajadores municipales	Cañonera, computadora portátil, equipo de audio, mesa, sillas y refacción.	T.A.E Walter David Tupúl Xicay	26/11/2019
Trabajo en equipo						
DOCENCIA III	Concientizar al personal sobre la comunicación asertiva para mejorar la calidad de atención que se brinda a los usuarios.	Solicitar permiso en la institución	Trabajadores municipales	Cañonera, computadora portátil, equipo de audio, mesa, sillas y refacción.	T.A.E Walter David Tupúl Xicay	28/01/2020
Comunicación asertiva						

Fuente: Elaboración propia (2019).

Actividades de docencia

2.13. Planificación de actividades de extensión

Se presentan las actividades de extensión que se planificaron y en su momento se ejecutaron durante el EPS.

Tabla No. 7 Actividades de extensión

ACTIVIDAD	OBJETIVO	ACCIÓN	RECURSOS		RESPONSABLE	FECHA
			HUMANOS	MATERIALES		
EXTENSIÓN I						
Apoyo en la utilización de la herramienta denominada -RGAE-	Reforzar los conocimientos del personal de recursos humanos en la institución sobre la herramienta -RGAE-, para mejorar la etapa de reclutamiento y selección.	Solicitar permiso en la institución.	Personal del departamento de recursos humanos de la Municipalidad de San Lorenzo, Suchitepéquez.	Computadora, cañonera y refacción.	Municipalidad y epesista	29/11/2019
EXTENSIÓN II						
Reparación de sanitario del salon municipal.	Apoyar en la mejora de los servicios que brinda la institución a la población y sus trabajadores.	Solicitar permiso en la institución.	Fontanero	Juego de accesorios para sanitario.	Municipalidad y epesista	22/01/2020
EXTENSIÓN III						
Apoyo en jornada de desparasitación en aldea la Soledad.	Apoyar a los trabajadores seleccionados por la Municipalidad de San Lorenzo, para la prestación de servicios asistenciales a la población.	Viajar a la escuela de aldea la Soledad.	Niños de 6 a 14 años.	Afiches, documento de registro.	Personal del puesto de Salud y T.A.E Walter David Tupúl Xicay	05/02/2020
EXTENSIÓN IV						
Apoyo en jornada de vacunación V.P.H en aldea Valle de Candelaria.	Apoyar a los trabajadores seleccionados por la Municipalidad de San Lorenzo, para la prestación de servicios asistenciales a la población.	Viajar a la escuela de aldea Valle de Candelaria.	Niños de 6 a 14 años.	Afiches, documento de registro.	Personal del puesto de Salud y T.A.E Walter David Tupúl Xicay	06/02/2020

ente:

Elaboración propia (2019).

CAPÍTULO III: RESULTADOS OBTENIDOS EN LAS ACTIVIDADES DE INVESTIGACIÓN

Resultados obtenidos de encuesta realizada a los trabajadores de la Municipalidad de San Lorenzo, Suchitepéquez.

Figura No. 6

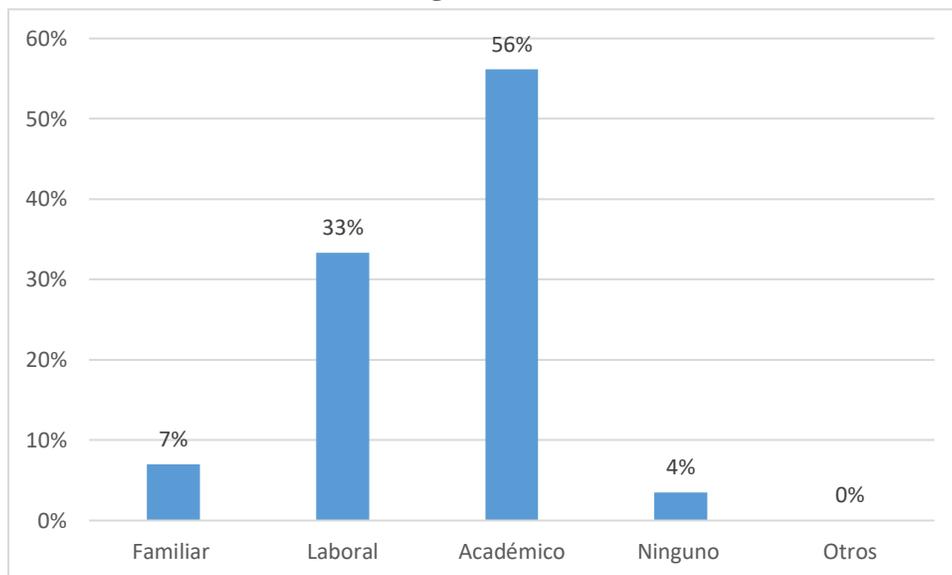


Figura No. 6 Información que se le requirió al aspirante al solicitar trabajar en la institución
Fuente: Investigación de campo, (2,019.)

En la figura No.6 se aprecia que un 56 por ciento se refirió que le preguntaron sobre su formación académica, seguidamente un 33 por ciento su experiencia laboral y un 7 por ciento sobre su familia, un 4 por ciento contestó que no se le preguntó nada.

Figura No. 7

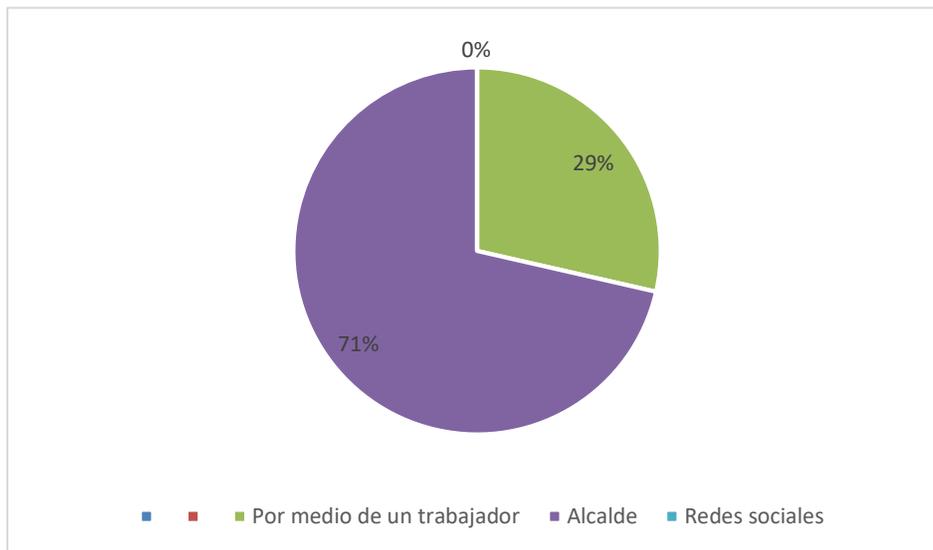


Figura No. 7 Medio por el que se enteró el aspirante de la oportunidad de trabajo.

Fuente: Investigación de campo, (2,019.)

En la figura No. 7 se aprecia que el 71 % se enteró sobre la vacante, por medio del alcalde, un 29% por medio de un trabajador.

Figura No. 8

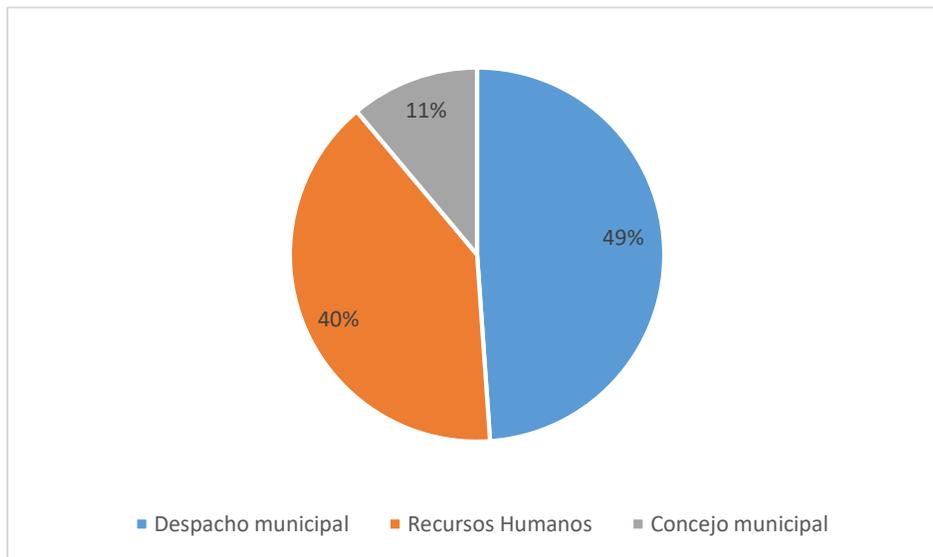


Figura No. 8 Información que obtuvo el aspirante, sobre el puesto de trabajo.

Fuente: Investigación de campo, (2,019.)

En la figura No. 8, se aprecia que el 49% de los aspirantes indican que la fuente de información a donde se dirigieron para una oportunidad de trabajo fue directamente al despacho municipal, un 40% indicó que se apersonó al departamento de recursos humanos y un 11% se dirigió al concejo municipal.

Figura No. 9

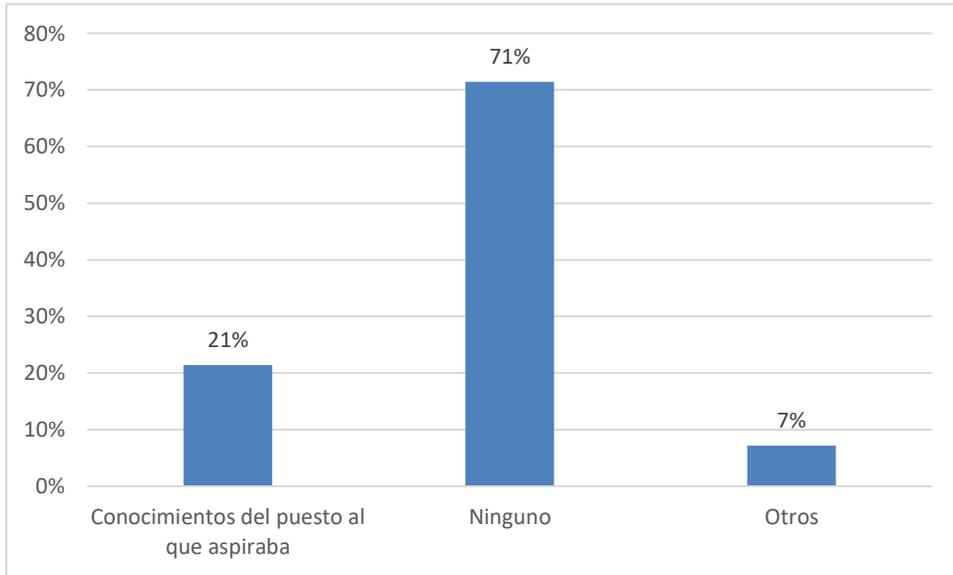


Figura No. 9 Prueba realizada por el aspirante.

Fuente: Investigación de campo, (2,019.)

En la figura No. 9 se aprecia que la mayoría de trabajadores (71%) manifiesta que no realizaron algún tipo de prueba o examen sobre el puesto al que aspiraban, esto indica que la selección en la institución se lleva a cabo de manera directa, sin analizar los conocimientos que el puesto requiere para la realización de actividades de una manera eficiente. El 21% indica que le preguntaron sobre los conocimientos del puesto que aspiraba y un 7% respondió otros.

Figura No. 10

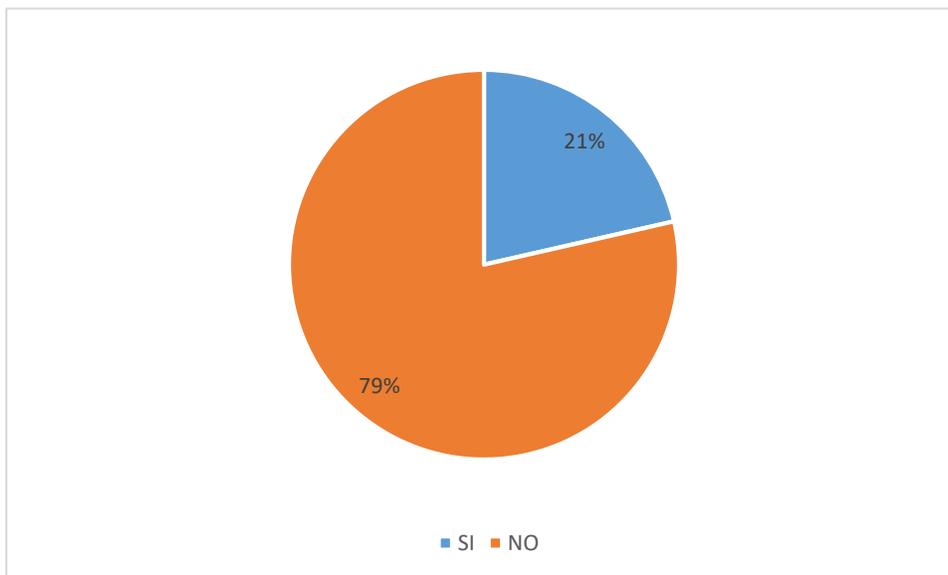


Figura No. 10 Promoción a un mejor puesto de trabajo

Fuente: Investigación de campo, (2,019.)

En la figura No. 10 se aprecia que la mayoría de trabajadores (79%) indican que no han sido promovidos a una vacante o un puesto con mejores condiciones, esto evidencia que no se ha fomentado la carrera administrativa en la institución en los distintos departamentos que conforma su estructura organizacional. El 21% indica que sí se le ha promovido.

Figura No. 11



Figura No. 11 Ingreso a la institución.

Fuente: Investigación de campo, (2,019.)

En la figura No. 11 se aprecia que la mayoría de trabajadores (74%) indica que el proceso o la forma de ingreso a la institución fue por recomendación, por lo que se evidencia que no existe un proceso estructurado para el reclutamiento y selección de personal, que permita analizar los conocimientos del personal que aspira a un puesto o vacante en la organización. El 26% indica que por competencia.

Figura No. 12

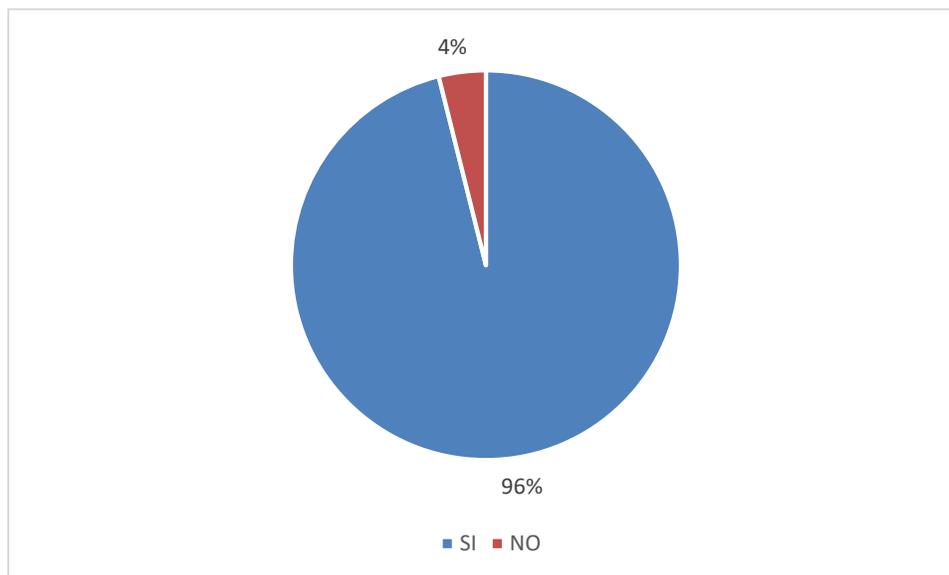


Figura No. 12 Mejora del proceso de reclutamiento y selección de personal

Fuente: Investigación de campo, (2,019.)

En la figura No. 12 se aprecia que es necesario mejorar el actual proceso de reclutamiento y selección de personal de acuerdo al 96% de los empleados que laboran en la institución. El 4% considera que el actual proceso de reclutamiento y selección de personal no debe cambiar.

Figura No. 13

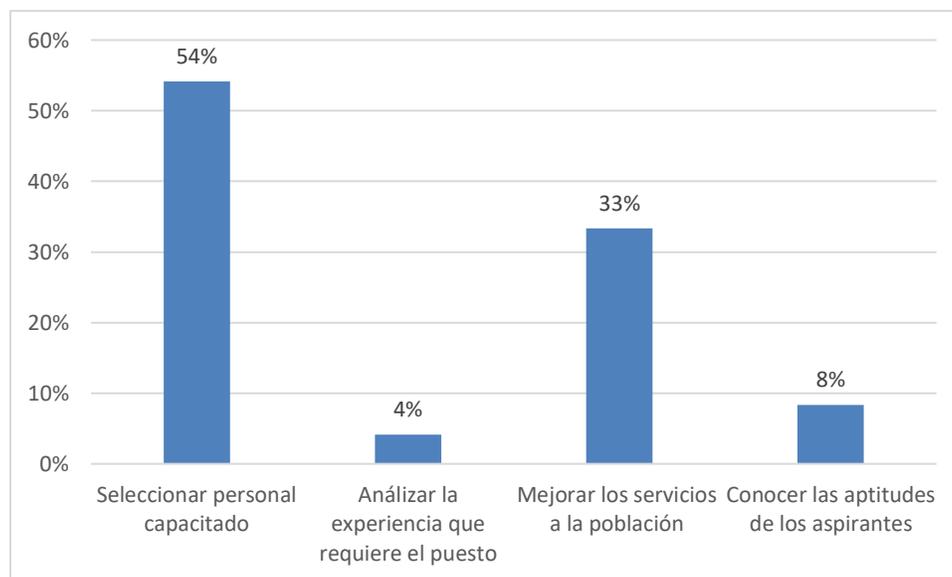


Figura No. 13 Mejora del actual proceso de reclutamiento y selección de personal

Fuente: Investigación de campo, (2,019.)

En la figura No. 13 se aprecia que al mejorar el actual proceso de reclutamiento y selección de personal se contaría con personal capacitado para los puestos con que se cuenta, de acuerdo al 54% de los encuestados, así también mejoraría la calidad de los servicios de acuerdo a lo que indica el 33% de las personas encuestadas. El 8% indica que es importante conocer las aptitudes de los aspirantes y el 4% analizar la experiencia que requiere el puesto.

3.1. Análisis e interpretación de resultados de encuesta aplicada a los trabajadores de la Municipalidad de San Lorenzo, Suchitepéquez.

De acuerdo a encuesta realizada a los trabajadores de la Municipalidad de San Lorenzo, Suchitepéquez, se pudo determinar que el personal que labora en la institución se enteró que existía un puesto o vacante por medio del señor alcalde municipal quien ejerce la autoridad gerencial en la institución, posteriormente el departamento de recursos humanos se encarga de coordinar la contratación, esto indica que no existe un proceso estructurado de reclutamiento y selección de personal que permita atraer de manera ordenada candidatos potenciales para los distintos puestos con que cuenta la organización.

Así también los trabajadores indicaron que no realizaron algún tipo de prueba o examen sobre los conocimientos del puesto al que aspiraban, señalan que el proceso por el que ingresaron a la institución fue por recomendación, esto indica que los conocimientos del personal no fueron analizados y que tampoco existe un proceso formal para la selección de personal que permita escoger a los candidatos más calificados para ser incorporados en la institución.

Por lo anterior se concluye que, la Municipalidad de San Lorenzo, Suchitepéquez debe mejorar el actual proceso de reclutamiento y selección de personal para la integración de candidatos calificados, esto se realiza de manera informal sin la realización de procedimientos documentados que indiquen que son los más idóneos para el puesto o vacante al que aspiran.

**Resultados obtenidos de encuesta realizada a los jefes o encargados de unidad, de la
Municipalidad de San Lorenzo, Suchitepéquez.**

Figura No. 14

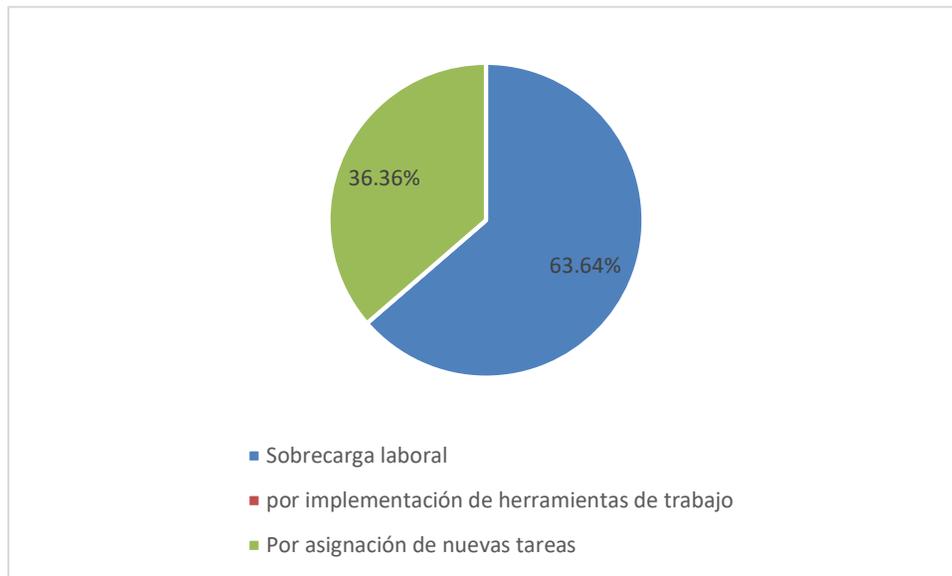


Figura No. 14 Identificación de la necesidad de solicitar personal de parte de jefes o encargados de unidad
Fuente: Investigación de campo, (2,019.)

En la figura No.14 se aprecia que un 64 por ciento se refirió que identifica la necesidad de solicitar personal, por la sobrecarga laboral, seguidamente un 36 por ciento respondió que por asignación de nuevas tareas.

Figura No. 15

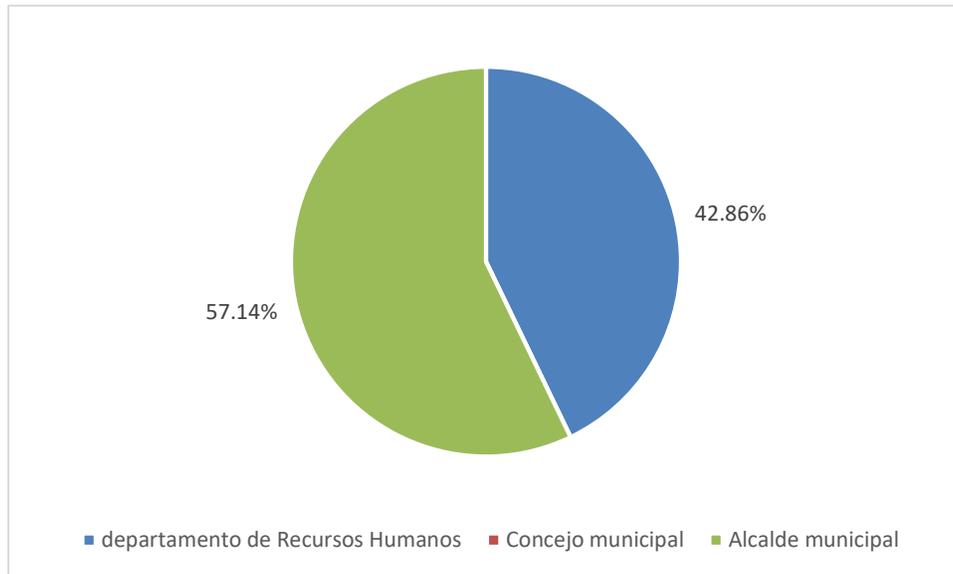


Figura No. 15 Solicitud de personal de parte de jefes o encargados de unidad

Fuente: Investigación de campo, (2,019.)

En la figura No.15 se aprecia que un 57% se dirige para solicitar personal para su departamento o unidad al alcalde municipal, un 43 % se dirige al departamento de Recursos Humanos y ninguno se dirige al Concejo municipal.

Figura No. 16

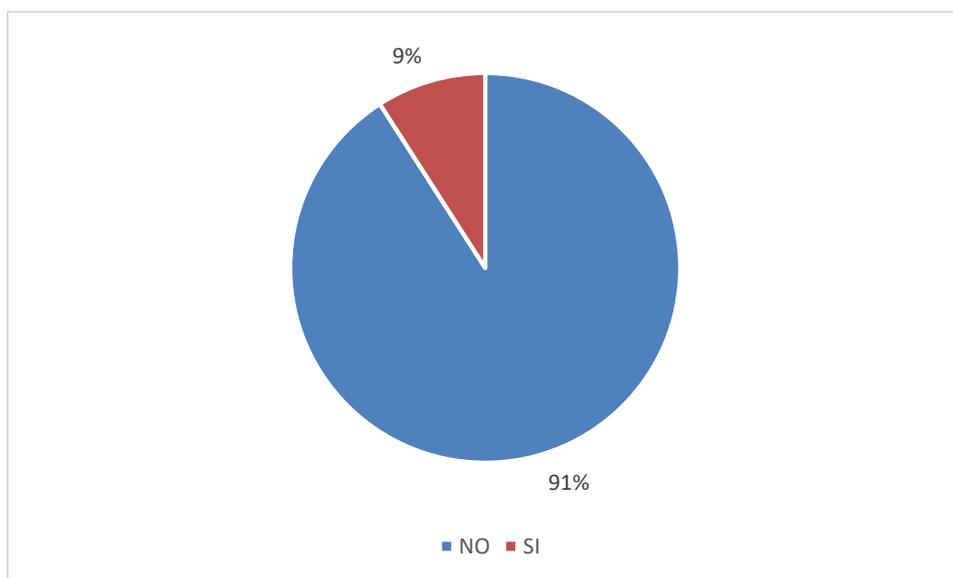


Figura No. 16 Procedimiento para solicitud de personal de parte de jefes o encargados de unidad
Fuente: Investigación de campo, (2,019.)

En la figura No.16 se aprecia que un 91 % de los jefes o encargados de unidad manifiestan que no existe algún procedimiento para solicitar personal en la institución, un 9% indica que sí.

Figura No. 17

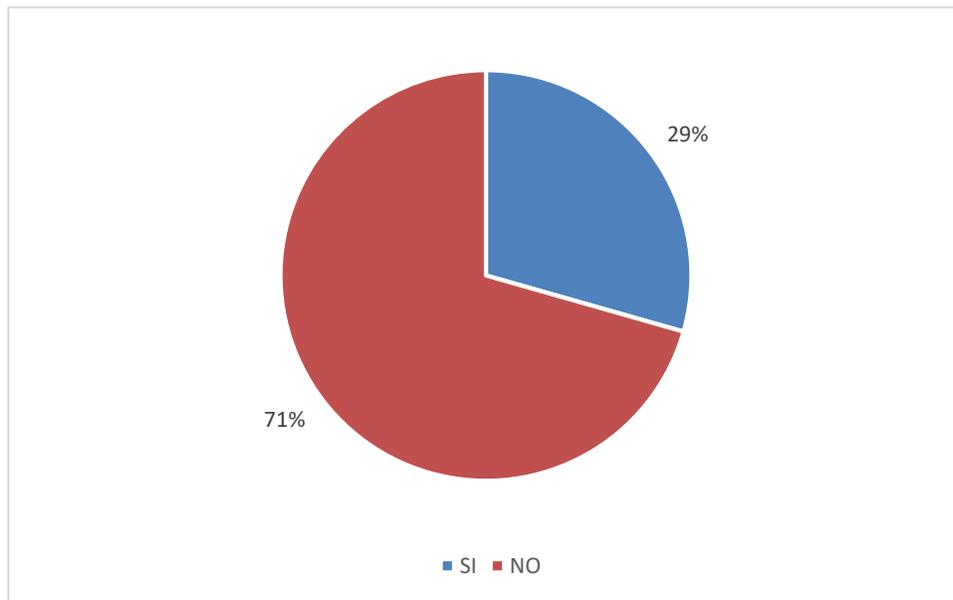


Figura No. 17 Participación durante el proceso selección de personal de parte de jefes o encargados de unidad

Fuente: Investigación de campo, (2,019.)

En la figura No.17 se aprecia que un 71 % de los jefes o encargados de unidad, no participan durante el proceso selección del personal que ingresa a su departamento o unidad. El 29% indica que sí participan.

Figura No. 18

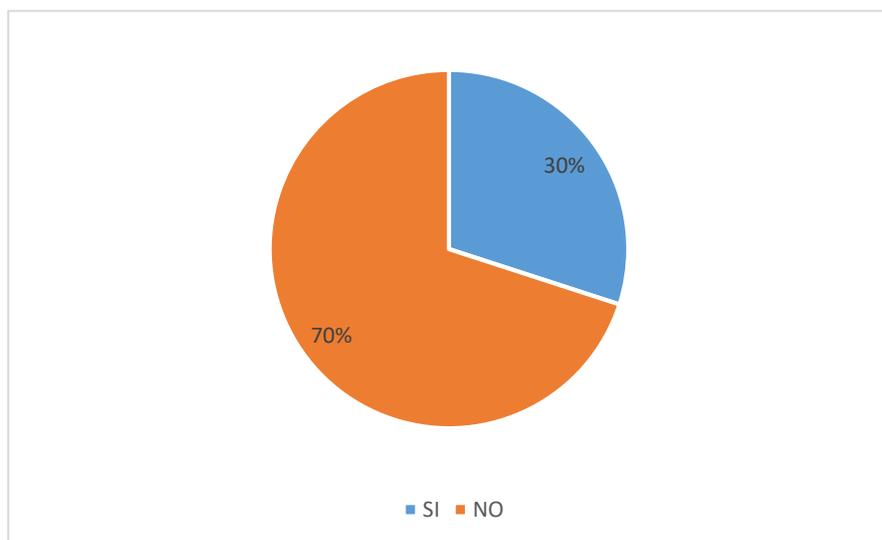


Figura No. 18 Conocimientos y habilidades para las tareas que fue contratado el personal

Fuente: Investigación de campo, (2,019.)

En la figura No.18 se aprecia que un 70% de los jefes o encargados de unidad, consideran que el personal contratado no posee los conocimientos y habilidades para las tareas para el que fue contratado, un 30% considera que sí.

Figura No. 19

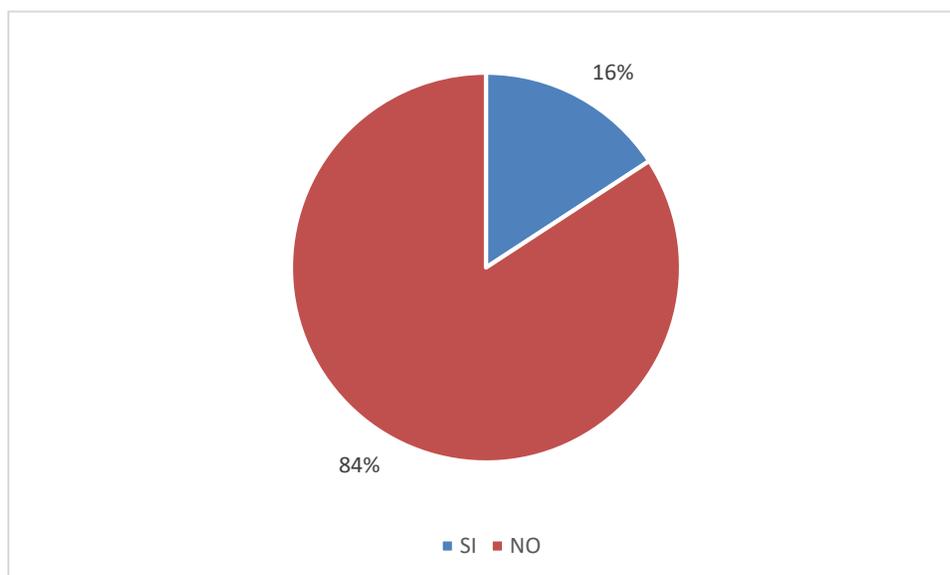


Figura No. 19 Proceso de selección de personal adecuado

Fuente: Investigación de campo, (2,019.)

En la figura No.19 se aprecia que un 84% de los jefes o encargados de unidad, consideran que el proceso de selección de personal utilizado por la institución no es el más adecuado. El 16% considera que sí.

Figura No. 20

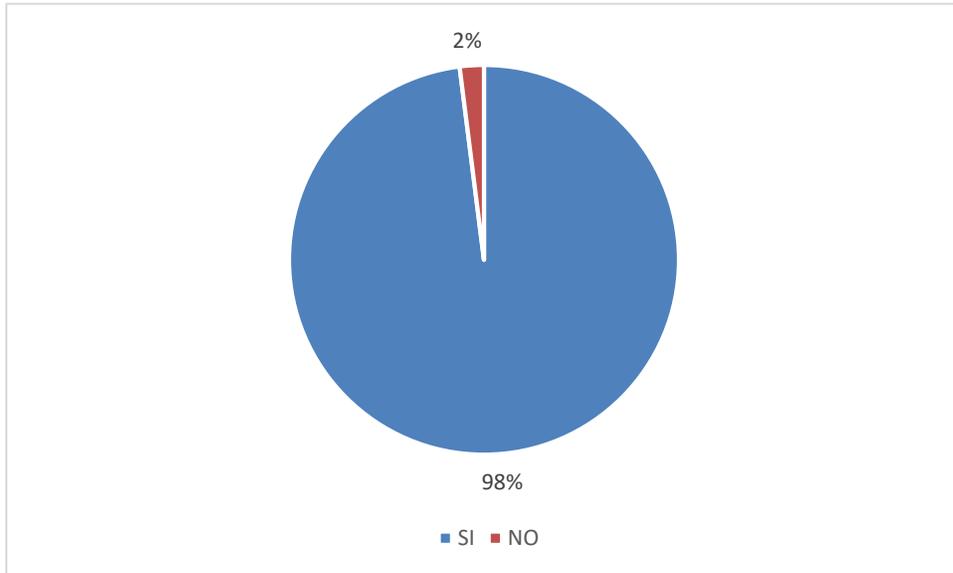


Figura No. 20 Mejora del proceso de selección de personal actual

Fuente: Investigación de campo, (2,019.)

En la figura No.20 se aprecia que un 98% de los jefes o encargados de unidad, consideran que sí es necesario cambiar el actual proceso de reclutamiento y selección de personal en la institución, el 2% indica que no es necesario.

Figura No. 21

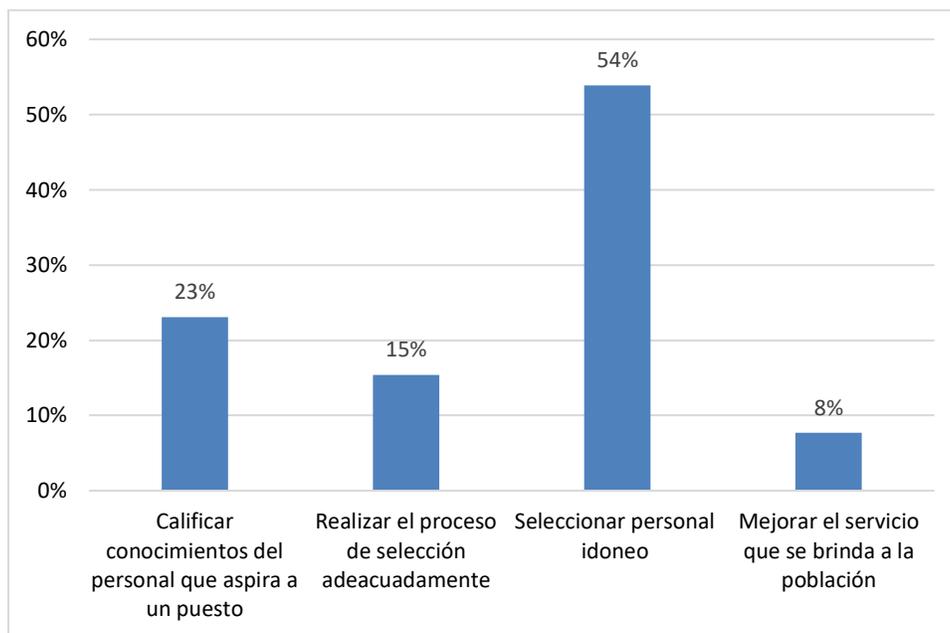


Figura No. 21 Mejora del proceso de selección de personal actual

Fuente: Investigación de campo, (2,019.)

En la figura No.21 se aprecia que un 54% de los jefes o encargados de unidad, consideran que uno de los beneficios que proporcionaría a la institución mejorar el actual proceso de reclutamiento y selección de personal, sería, seleccionar personal idóneo; el 23% indica que calificar conocimientos del personal que aspira a un puesto, el 15% manifiesta el realizar el proceso de selección adecuadamente y el 8% mejorar el servicio que se brinda a la población.

3.2. Análisis e interpretación de resultados de encuesta aplicada a los jefes o encargados de unidad de la Municipalidad de San Lorenzo, Suchitepéquez.

Se pudo determinar que los 5 jefes o encargados de unidad se dirigen al señor alcalde municipal y al departamento de recursos humanos para solicitar el personal que necesitan para el desarrollo de las actividades en su área de trabajo sin documentar, por lo que no existe un antecedente, así también manifestaron que no existe un procedimiento para solicitar personal en la institución, esto indica que no se cuenta con un proceso estructurado que permita llevar a cabo un procedimiento ordenado y adecuado para la solicitud de personal ante una vacante, puesto que lo indicado se realiza directamente, lo que ocasiona deficiencia en el proceso de reclutamiento de personal.

De igual manera los 5 jefes o encargados de unidad indicaron que no participan en el proceso de selección del personal que ingresa a su unidad o departamento, esto los lleva a considerar que el personal seleccionado no posee los conocimientos y habilidades para el desarrollo de las tareas para las que fueron contratados, indicando también que el proceso de selección utilizado en la institución no es el más adecuado y debe mejorarse para evitar deficiencias en la prestación de los servicios a la población, para que sea contratado personal idóneo, para los puestos o vacantes.

Por lo anterior se puede concluir que la Municipalidad de San Lorenzo, Suchitepéquez no cuenta con un proceso estructurado que le permita atraer candidatos potenciales para analizar los conocimientos que poseen y determinar la idoneidad para los puestos o vacantes en la institución.

3.3. Análisis e interpretación de resultados de entrevista realizada al encargado del departamento de recursos humanos y al alcalde municipal.

De acuerdo a entrevista realizada al señor alcalde municipal y al encargado del departamento de recursos humanos de la Municipalidad de San Lorenzo, Suchitepéquez, se pudo determinar que no se cuenta con un proceso estructurado para el reclutamiento y selección de personal.

La selección del personal se realiza de manera directa, sin analizar los conocimientos de los aspirantes, sin ser evaluados para analizar la idoneidad del puesto, esto evidencia que la técnica de selección es deficiente, puesto que es el señor alcalde quien decide qué personas serán contratadas para desempeñarse dentro de la institución.

Así también se identificó que no se cuenta con un procedimiento establecido para brindar información a los trabajadores y a la población, sobre un puesto o vacante con que cuenta la institución, esto causa deficiencia en el reclutamiento de personal, puesto que esta fase es importante para proporcionar la mayor cantidad de aspirantes al proceso de selección.

3.4. Análisis e interpretación de resultados de la guía de observación aplicada a la Municipalidad de San Lorenzo, Suchitepéquez sobre el reclutamiento y selección de personal.

Durante el mes de diciembre de 2019 y enero de 2020 se aplicó la guía de observación en la Municipalidad de San Lorenzo, Suchitepéquez, con el objetivo de recopilar información relevante sobre el reclutamiento y selección de personal, por medio de este instrumento se pudo constatar que dicha institución no cuenta con un proceso estructurado para realizar el reclutamiento

y selección de personal que le permita atraer candidatos potenciales para la integración de personas idóneas en los puestos o vacantes en la institución.

Lo anterior se realiza de manera directa por medio del señor alcalde municipal y el departamento de recursos humanos, sin analizar los conocimientos de los aspirantes, también sin realizar algún tipo de prueba o examen que indique que es el candidato más calificado para ocupar el puesto disponible, esto provoca deficiencia en el desarrollo de las actividades que se llevan a cabo para la adecuada prestación de los servicios a la población.

Se pudo constatar también que la municipalidad no cuenta con instrumentos necesarios para un adecuado proceso de reclutamiento y selección de personal, por lo que no se dispone de información general relevante de los aspirantes, dichos instrumentos son importantes para el análisis de los conocimientos que poseen los candidatos y así seleccionar a los más calificados analizando sus conocimientos. Las personas contratadas presentan únicamente documentos personales que son obligatorios para su respectivo registro y pago de honorarios en la institución.

3.5. Informe de resultados obtenidos de actividades de docencia.

3.5.1. Docencia No. 1

Tema: Atención al usuario

Fecha: 19/11/2019

Lugar: Municipalidad de San Lorenzo, Suchitepéquez

Disertante: Lic. Jaro Romeo Vivar Gramajo

Duración: 1 hora

Objetivo: Facilitar conocimientos al personal y concientizar las prácticas que llevan a cabo en la prestación de los servicios que la municipalidad brinda a los usuarios.

Realización de la actividad:

La actividad inició a las catorce horas en el salón municipal, con las palabras de bienvenida del estudiante de práctica supervisada, T.A.E Walter David Tupúl Xicay dirigiéndose a los participantes que pertenecían a las distintas unidades con que cuenta la municipalidad, acompañado del encargado de recursos humanos de la institución.

Seguidamente se le cedió el espacio al Licenciado Jaro Romeo Vivar Gramajo, quién inició con una dinámica para romper el hielo y lograr la atención de los participantes, luego desarrolló el tema “atención al usuario” explicando la importancia que tiene en la prestación del servicio a la población, así también las causas y efectos de una buena atención, al terminar el tema continuó con la presentación de un video para ejemplificar actividades positivas y negativas sobre la

atención al usuario, se finalizó dando un espacio a los participantes para escuchar sus opiniones sobre el tema desarrollado.

Evaluación de la actividad:

Se observó la participación de las personas que asistieron, el Licenciado Jaro hizo preguntas para analizar el nivel de aprendizaje de los participantes, los que respondieron positivamente ante las preguntas planteadas.

Resultados obtenidos:

Los participantes comprendieron la importancia de la atención hacia los usuarios, puesto que por la naturaleza de la institución y el tipo de servicio que brinda a los habitantes, debe existir una buena atención a los usuarios para mejorar la calidad del servicio.

Figura No. 22 El T.A.E Walter David Tupúl Xicay inicia dando las palabras de bienvenida y de agradecimiento por la asistencia a la actividad.



Fuente: Elaboración propia, (2019).

Figura No. 23 El Licenciado Jaro Romeo Vivar Gramajo da inicio al tema denominado atención al usuario.



Fuente: Elaboración propia, (2019).

Figura No. 24 El T.A.E Walter David Tupúl Xicay proyecta video sobre atención al usuario.



Fuente: Elaboración propia, (2019).

Figura No. 25 El encargado de recursos humanos de la municipalidad agradece al estudiante T.A.E Walter David Tupúl Xicay y al Licenciado Jaro Romeo Vivar Gramajo por la actividad realizada.



Fuente: Elaboración propia, (2019).

3.5.2. Docencia No. 2

Tema: Trabajo en equipo

Fecha: 26/11/2019

Lugar: Municipalidad de San Lorenzo, Suchitepéquez

Disertante: Licda. Dulce Rocío Maldonado Rodríguez

Duración: 1 hora

Objetivo: Facilitar conocimientos al personal e incentivar a los trabajadores para fortalecer el trabajo en equipo.

Realización de la actividad:

La actividad inició a las catorce horas en el salón municipal, con las palabras de bienvenida del estudiante de práctica supervisada, T.A.E Walter David Tupúl Xicay dirigiéndose a los participantes que pertenecían a las distintas unidades con que cuenta la municipalidad, acompañado del encargado de recursos humanos de la institución.

Seguidamente se le cedió el espacio a la Licenciada Dulce Rocío Maldonado Rodríguez, quién inició describiendo la importancia del trabajo en equipo entre un grupo de personas, los efectos positivos y negativos de acuerdo su aplicación en la realización de las tareas y actividades, seguidamente se proyectó un video de trabajo en equipo para ejemplificar actitudes positivas para fortalecer las relaciones entre un grupo de individuos, así también el estudiante T.A.E Walter David Tupúl Xicay realizó una actividad dinámica con los participantes, se finalizó la actividad dando un espacio a los participantes para escuchar sus opiniones sobre el tema desarrollado.

Evaluación de la actividad:

Se observó la participación de las personas que asistieron, la Licenciada Dulce hizo preguntas para analizar el nivel de aprendizaje de los participantes, las que respondieron positivamente ante las preguntas planteadas.

Resultados obtenidos:

Los participantes comprendieron la importancia del trabajo en equipo en la realización de tareas y actividades, por la naturaleza de la institución y el tipo de servicio que brinda a los habitantes, debe existir una adecuada coordinación entre los distintos grupos de trabajo.

Figura No. 26 El T.A.E Walter David Tupúl Xicay inicia dando las palabras de bienvenida y de agradecimiento por la asistencia a la actividad.



Fuente: Elaboración propia, (2019).

Figura No. 27 La Licenciada Dulce Rocío Maldonado Rodríguez da inicio al desarrollo del tema: trabajo en equipo.



Fuente: Elaboración propia, (2019).

Figura No. 28 El estudiante T.A.E Walter David Tupúl Xicay proyecta video sobre trabajo en equipo a los participantes.



Fuente: Elaboración propia, (2019).

Figura No. 29 El estudiante T.A.E Walter David Tupúl Xicay con el apoyo de la Licenciada Dulce Maldonado llevan a cabo una actividad práctica con los participantes.



Fuente: Elaboración propia, (2019).

Figura No. 30 El encargado de recursos humanos agradece al estudiante T.A.E Walter David Tupúl Xicay y a la Licenciada Dulce Maldonado por la actividad realizada.



Fuente: Elaboración propia, (2019).

3.5.3. Docencia No. 3

Tema: Comunicación asertiva

Fecha: 28/01/2020

Lugar: Municipalidad de San Lorenzo, Suchitepéquez

Disertante: Lic. Jaro Romeo Vivar Gramajo

Duración: 1 hora

Objetivo: Facilitar conocimientos al personal y concientizar sobre la importancia de la comunicación asertiva en las actividades que se realizan.

Realización de la actividad:

La actividad inició a las catorce horas en el salón municipal, con las palabras de bienvenida del estudiante de práctica supervisada, T.A.E Walter David Tupúl Xicay dirigiéndose a los participantes que pertenecían a las distintas unidades con que cuenta la municipalidad, acompañado del encargado de recursos humanos de la institución.

Seguidamente se le cedió el espacio al Licenciado Jaro Romeo Vivar Gramajo, quién inició describiendo la importancia de la comunicación entre un grupo de personas, los aspectos de la comunicación asertiva, factores que intervienen y técnicas que ayudan a mejorar la comunicación, seguidamente se proyectó un video como ejemplo de una comunicación asertiva entre un grupo de personas, se finalizó la actividad dando un espacio a los participantes para escuchar sus opiniones sobre el tema y responder a sus inquietudes.

Evaluación de la actividad:

Se observó la participación de las personas que asistieron, el Licenciado Jaro Romeo Vivar Gramajo hizo preguntas para analizar el nivel de aprendizaje de los participantes, las que respondieron positivamente ante las preguntas planteadas.

Resultados obtenidos:

Los participantes comprendieron la importancia del trabajo en equipo en la realización de tareas y actividades, puesto que por la naturaleza de la institución y el tipo de servicio que brinda a los habitantes, debe existir una adecuada coordinación entre los distintos grupos de trabajo.

Figura No. 31 El T.A.E Walter David Tupúl Xicay inicia dando las palabras de bienvenida y agradecimiento por su asistencia a la actividad.



Fuente: Elaboración propia, (2020).

Figura No. 32 El Licenciado Jaro Romeo Vivar Gramajo da inicio al desarrollo del tema: comunicación asertiva con los participantes.



Ffuente: Elaboración propia, (2020).

Figura No. 33 El T.A.E. Walter David Tupúl Xicay proyecta un video a los participantes, sobre la importancia de la comunicación entre un grupo de personas.



Fuente: Elaboración propia, (2020).

Figura No. 34 El encargado de recursos humanos agradece al T.A.E. Walter David Tupúl Xicay y al Licenciado Jaro Romeo Vivar Gramajo por la actividad realizada.



Fuente: Elaboración propia, (2020).

3.6. Informe de resultados obtenidos de actividades de extensión

3.6.1. Extensión No. 1

Tema: Taller sobre la herramienta -RGAE-

Fecha: 29/11/2019

Lugar: Departamento de Recursos Humanos

Responsable: T.A.E Walter David Tupúl Xicay

Duración: 1 hora

Objetivo: Facilitar conocimiento a los trabajadores del departamento de recursos humanos sobre la utilización de la herramienta denominada -RGAE- para realizar los procedimientos requeridos por la institución en el proceso de contratación.

Realización de la actividad:

La actividad inició a las 10:00 am en el departamento de recursos humanos de la Municipalidad de San Lorenzo, Suchitepéquez con las palabras de bienvenida por parte del T.A.E Walter David Tupúl Xicay hacia los participantes que pertenecen a la institución.

Seguidamente el T.A.E Walter Tupúl dio inicio al desarrollo del taller exponiendo las características de la herramienta -RGAE-, su aplicación en las instituciones del Estado, el aspecto legal sobre su funcionamiento y los procedimientos a seguir para la adecuada utilización por los trabajadores, seguidamente se realizó una actividad práctica que permitió que los trabajadores utilizaron la herramienta -RGAE- sobre los procedimientos que solicita la institución, la actividad

finalizó con palabras de agradecimiento del encargado de recursos humanos, hacia el T.A.E Walter Tupul por el taller realizado.

Evaluación de la actividad:

Al transcurrir la actividad se observó la participación activa de los trabajadores de recursos humanos, así también el T.A.E Walter David Tupúl Xicay realizó preguntas para medir el aprendizaje, a las que respondieron correctamente.

Resultados obtenidos:

El taller fue un éxito al evidenciar que los trabajadores comprendieron de qué se trataba la herramienta denominada -RGAE-, así como su adecuada utilización para realizar los procedimientos solicitados por la institución para integración de personal.

Figura No. 35 El T.A.E Walter David Tupúl Xicay inicia dando las palabras de bienvenida y agradecimiento por su asistencia a la actividad, e inicia con el desarrollo del taller.



Fuente: Elaboración propia, (2019).

Figura No. 36 El T.A.E Walter David Tupúl Xicay explica de manera práctica en qué consiste la herramienta denominada -RGAE-.



Fuente: Elaboración propia, (2019).

Figura No. 37 El T.A.E Walter David Tupúl Xicay realiza un ejercicio práctico sobre la utilización de la herramienta denominada -RGAE- con el personal de recursos humanos de la municipalidad.



Fuente: Elaboración propia, (2019).

Figura No. 38 El encargado de recursos humanos agradece al T.A.E Walter David Tupul Xicay por la actividad realizada.



Fuente: Elaboración propia, (2019).

3.6.2. Extensión No. 2

Tema: Reparación de sanitario del salón municipal

Fecha: 22/01/2020

Lugar: Salón municipal de San Lorenzo, Suchitepéquez

Responsable: T.A.E Walter David Tupúl Xicay

Duración: 1 hora

Objetivo: Reparar el sanitario del salón municipal para contribuir en la mejora de los servicios que brinda la municipalidad a la población y sus trabajadores.

Realización de la actividad:

El T.A.E Walter David Tupúl Xicay solicitó la autorización a la Municipalidad de San Lorenzo, Suchitepéquez para realizar la gestión necesaria en la reparación del sanitario del salón municipal.

Seguidamente el T.A.E Walter Tupúl realiza la gestión para la obtención de los accesorios para la reparación del sanitario, los que fueron entregados al encargado del departamento de aguas y drenajes de la Municipalidad de San Lorenzo.

Evaluación de la actividad:

El departamento de aguas y drenajes de la Municipalidad evaluó el funcionamiento del sanitario municipal, el que quedó en correcto funcionamiento.

Resultados obtenidos:

La reparación del sanitario del salón municipal fue un éxito, se habilitó nuevamente el sanitario para el servicio de la población y los trabajadores, este es utilizado para actividades laborales de la institución, así como actividades sociales.

Figura No. 39 Sanitario municipal en mal estado por falta de accesorios para su funcionamiento.



Fuente: Elaboración propia, (2020).

Figura No. 40 El T.A.E Walter David Tupúl Xicay hace entrega al encargado del departamento de aguas y drenajes de la municipalidad los accesorios para la reparación del sanitario municipal.



Fuente: Elaboración propia, (2020).

Figura No. 41 Sanitario del salón municipal, reparado y en funcionamiento.



Fuente: Elaboración propia, (2020).

3.6.3. Extensión No. 3

Tema: Apoyo en jornada de desparasitación en aldea la Soledad

Fecha: 05/02/2020

Lugar: Escuela de aldea la Soledad

Responsable: Personal del puesto de Salud de San Lorenzo, con apoyo de T.A.E Walter David

Tupúl Xicay

Duración: 4 horas

Objetivo: Contribuir a la salud de los niños de 6 a 14 años en aldea la Soledad del municipio de San Lorenzo, Suchitepéquez y a los trabajadores de la institución.

Realización de la actividad:

El T.A.E Walter David Tupúl Xicay solicitó la autorización en el puesto de Salud de San Lorenzo, Suchitepéquez para apoyar en la jornada de desparasitación a realizarse en aldea la Soledad en conjunto con el personal del puesto de salud, quienes fueron capacitados por la Licenciada Mariela Hernández, promotora en educación del puesto de salud.

Seguidamente el personal del puesto de salud y el T.A.E Walter David Tupúl Xicay se dirigieron a la escuela de aldea la Soledad a realizar la jornada de desparasitación, la Licenciada Mariela Hernández dio inicio a la actividad explicando el objetivo de la jornada, así como el rango de edades que debían tener los niños para ser desparasitados, la actividad finalizó cumpliendo con la desparasitación de los niños de 6 a 14 años.

Evaluación de la actividad:

Se contó con el apoyo activo de los maestros de los diferentes grados con que cuenta la escuela de aldea la Soledad y del director del establecimiento educativo.

Resultados obtenidos:

La jornada desparasitación fue un éxito, puesto que los niños que se encontraban entre el rango de edad de 6 a 14 años, fueron desparasitados.

Figura No. 42 El T.A.E Walter David Tupúl Xicay es capacitado por la Licenciada Mariela Hernández para apoyar la jornada de desparasitación en la escuela de aldea la Soledad.



Fuente: Elaboración propia, (2020).

Figura No. 43 El T.A.E Walter David Tupúl Xicay apoya en el control y registro de niños que se encuentran en el rango de 6 a 14 años.



Fuente: Elaboración propia, (2020).

Figura No. 44 El T.A.E Walter David Tupúl Xicay apoya al personal del puesto de Salud en la desparasitación.



Fuente: Elaboración propia, (2020).

3.6.4. Extensión No. 4

Tema: Apoyo en jornada de vacunación en aldea Valle de Candelaria.

Fecha: 06/02/2020

Lugar: Escuela de aldea Valle de Candelaria

Responsable: Personal del puesto de Salud de San Lorenzo, con apoyo de T.A.E Walter David

Tupúl Xicay

Duración: 4 horas

Objetivo: Contribuir a la salud de los niños de 6 a 14 años en aldea Valle de Candelaria del municipio de San Lorenzo, Suchitepéquez y a los trabajadores de la institución.

Realización de la actividad:

El T.A.E Walter David Tupúl Xicay solicitó la autorización en el puesto de salud de San Lorenzo, Suchitepéquez para apoyar en la jornada de vacunación a realizarse en aldea Valle de Candelaria en conjunto con el personal del puesto de salud, para esto fue capacitado por la Licenciada Mariela Hernández, promotora en educación del puesto de salud.

Seguidamente el personal del puesto de salud y el T.A.E Walter David Tupúl Xicay se dirigieron a la escuela de aldea Valle de Candelaria a realizar la jornada de vacunación, la Licenciada Mariela Hernández dio inicio a la actividad explicando el objetivo de la jornada, así como el rango de edades que debían tener los niños para ser vacunados, la actividad finalizó cumpliendo con la vacunación de los niños de 6 a 14 años.

Evaluación de la actividad:

Se contó con el apoyo activo de los maestros de los diferentes grados con que cuenta la escuela de aldea Valle de Candelaria y del director de dicho establecimiento educativo.

Resultados obtenidos:

La jornada de vacunación fue un éxito, los niños que se encontraban entre el rango de edades entre 6 a 14 años, fueron vacunados.

Figura No. 45 Personal capacitado por la Licenciada Mariela Hernández para apoyar la jornada de vacunación en la escuela de aldea Valle de Candelaria.



Fuente: Elaboración propia, (2020).

Figura No. 46 La licenciada Mariela Hernández dio inicio con la jornada de vacunación.



Fuente: Elaboración propia, (2020).

Figura No. 47 El T.A.E Walter David Tupul Xicay apoya con el control y registro de los niños que se encontraban en el rango de 6 a 14 años.



Fuente: Elaboración propia, (2020).

CAPÍTULO IV

SISTEMATIZACIÓN DEL EJERCICIO PROFESIONAL SUPERVISADO

4.1. Etapas

Como parte del proceso de investigación, extensión y docencia que el Centro Universitario de Sur Occidente fomenta a la sociedad se encuentra el Ejercicio Profesional Supervisado -EPS-, este está compuesto por las fases de: Propedéutico, diagnóstico administrativo, investigación de campo e informe final, las que se llevaron a cabo en la municipalidad del municipio de San Lorenzo, Suchitepéquez, para analizar aspectos generales en el área laboral, procedimientos administrativos, actividades operativas y en la administración del recurso humano.

Las actividades realizadas en la Municipalidad de San Lorenzo, Suchitepéquez, durante el proceso del Ejercicio profesional Supervisado permitieron contar con el apoyo de los trabajadores, el personal ejecutivo y así también con el apoyo del asesor y docentes del centro Universitario de Sur Occidente, quienes aportaron sus conocimientos en beneficio de la sociedad.

4.2. Fase propedéutica

Esta etapa consistió en la inducción por medio de clases magistrales por los docentes de la carrera de Administración de Empresas durante un mes, se inició con el reglamento del ejercicio profesional supervisado, las etapas del proceso y su respectiva ponderación, de igual manera las actividades a realizar en la unidad de práctica a la que fuese asignado el estudiante.

Cada docente aportó sus conocimientos de acuerdo a su área de especialidad, con el objeto de preparar al estudiante en la nueva etapa que iniciaría, así como la importancia de la aplicación del reglamento del ejercicio profesional supervisado de la carrera de Administración de Empresas en la unidad de práctica asignada.

4.3. Diagnóstico administrativo

El diagnóstico administrativo consistió en el acercamiento a la unidad de práctica asignada, que fue la Municipalidad de San Lorenzo, Suchitepéquez. Se inició con la observación de las instalaciones de la municipalidad, así también el análisis de los procesos administrativos y operativos que realiza, el análisis de su estructura organizacional y la administración del recurso humano con que cuenta.

Durante la fase de diagnóstico se desarrollaron y aplicaron los instrumentos para la recopilación de información, siendo encuestados los trabajadores del área administrativa, operativa y docente con que cuenta la institución, de igual manera se entrevistó al señor alcalde municipal y al encargado del departamento de recursos humanos para lograr la objetividad del informe.

Por medio de la investigación se pudo determinar que la municipalidad no ha recurrido al endeudamiento ante instituciones bancarias para la realización de sus actividades en los últimos años, esto le ha permitido aprovechar de la mejor manera los recursos financieros con que cuenta, para la realización de proyectos en beneficio de sus habitantes, en esta fase se analizaron las situaciones o problemas encontrados en la institución y se ponderaron por orden de prioridad.

4.4. Investigación de campo

Esta etapa consistió en la inmersión de los procesos que realiza la municipalidad, con una duración de dos meses, cumpliendo con la jornada laboral establecida. Se contó con el apoyo del encargado del departamento de recursos humanos para observación directa de los procesos y actividades, así también con el apoyo de los trabajadores de las áreas administrativas, operativas y docente brindando información relevante para el informe.

Durante el tiempo de estancia en la institución se aplicaron los instrumentos de investigación para la recopilación de datos que contribuyan a la solución de la problemática priorizada en el diagnóstico administrativo.

Se realizaron actividades que permitió la participación de los trabajadores de todas las áreas, se desarrollaron capacitaciones con temas que contribuyeron a mejorar los conocimientos y el logro de objetivos a nivel individual y general, puesto que la institución busca mejorar la calidad de los servicios que brinda a la población por medio de la fuerza laboral con que cuenta, así mismo se realizaron actividades de extensión fomentando el apoyo social de la municipalidad hacia las distintas comunidades que conforman su integración territorial.

4.5. Informe final

El informe final consiste en la estructuración de las etapas que se llevaron a cabo en el Ejercicio profesional Supervisado -EPS-, así como todas aquellas actividades realizadas desde el Centro Universitario de Suroccidente -CUNSUROCC- hasta la Municipalidad de San Lorenzo

Suchitepéquez, así también los elementos de estudio que condujeron a la ejecución del estudio de investigación.

Contiene información relevante sobre los elementos de estudio, así como el análisis de la información recopilada por medio de los instrumentos de investigación, encuestas, boletas, guía de observación y entrevista realizada a las autoridades, que permitieron establecer una propuesta a la problemática priorizada en la fase del diagnóstico administrativo.

Se estableció la propuesta de estructurar un proceso de reclutamiento y selección de personal por medio de pasos y procedimiento en la Municipalidad de San Lorenzo, Suchitepéquez la que se espera que contribuya a mejorar el proceso de integración del personal que se lleva a cabo para ocupar los puestos o vacantes con que la municipalidad cuenta y realiza sus actividades encaminadas al beneficio de sus habitantes.

CAPÍTULO V

“Propuesta de un proceso estructurado para el reclutamiento y selección de personal en la Municipalidad de San Lorenzo, Suchitepéquez”.

Durante la fase del diagnóstico administrativo del ejercicio profesional supervisado -EPS- de la carrera de Administración de Empresas, se identificaron situaciones o problemas en la unidad de práctica asignada, que fueron sometidos a un orden de prioridad por medio del método Malcolm Baldrige de cada situación, se identificó deficiencia en el proceso de reclutamiento y selección de personal.

En la ejecución de la investigación de campo se aplicaron los instrumentos de investigación, como boleta de encuesta a los jefes de unidad y trabajadores en general, guía de entrevista al encargado del departamento de Recursos Humanos y al señor alcalde municipal, en el que se obtuvo información relevante sobre el objeto de estudio.

Por lo anterior se determinó que es necesario estructurar un proceso para el reclutamiento y selección de personal que permita analizar los conocimientos y habilidades de las personas que aspiran a un puesto en la institución y con ello escoger entre un mayor número de candidatos a los más idóneos para los puestos o vacantes con que se cuenta.

Se propone un diagrama de flujo para el proceso de reclutamiento y selección de personal en la Municipalidad de san Lorenzo, Suchitepéquez, en el que se podrán identificar las actividades que conlleva el proceso.

5.1. Proceso estructurado para el reclutamiento de personal en la Municipalidad de San Lorenzo, Suchitepéquez.

5.1.1. Base Legal.

El desarrollo del presente proceso se basa en la descripción de los artículos del Reglamento de administración de personal de la Municipalidad de San Lorenzo, Suchitepéquez, que influye en el reclutamiento de personal.

5.1.2. Procedimiento para el reclutamiento de personal.

De acuerdo al artículo 11 del reglamento de administración de personal de la Municipalidad de san Lorenzo, se debe realizar el siguiente procedimiento para el reclutamiento de personal:

a) Determinación de la vacante.

Si corresponde a un puesto existente, verificar que se han cumplido las formalidades para declararlo como tal; si se trata de puestos nuevos, verificar la creación por parte del Concejo Municipal.

b) Convocatoria.

El alcalde por medio del encargado de la unidad de Recursos Humanos o quien haga sus funciones, efectuará la convocatoria respectiva, estableciendo el perfil del puesto vacante, lugar y fecha límite para presentar la documentación correspondiente y la fecha y hora de realización de exámenes. En el encabezado se indicará que está dirigida a personas ajenas a la municipalidad. La

convocatoria deberá realizarse en un plazo de ocho días antes de la realización del evento y colocarse en lugares visibles para los interesados.

c) Recepción de documentos.

El encargado de la unidad de Recursos Humanos o quien haga sus funciones recibirá de los interesados la documentación correspondiente.

Diagrama de flujo.

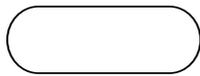
Definición

“Un diagrama es la expresión de un evento en forma gráfica, es la representación gráfica de alguna situación, hecho, operación, movimientos, inspección, decisiones y proponer mejoras, se utilizan símbolos estandarizados para garantizar la comprensión, y representar operaciones o procesos”. (Orozco, 2011)

A continuación, se presenta un diagrama de flujo de reclutamiento de personal.

Tabla No. 8

Símbolos utilizados en el diagrama de flujo de reclutamiento de personal

Símbolo	Descripción
	Inicio o fin. Indica el inicio o fin del diagrama, puede identificar a una unidad administrativa o persona.
	Actividad

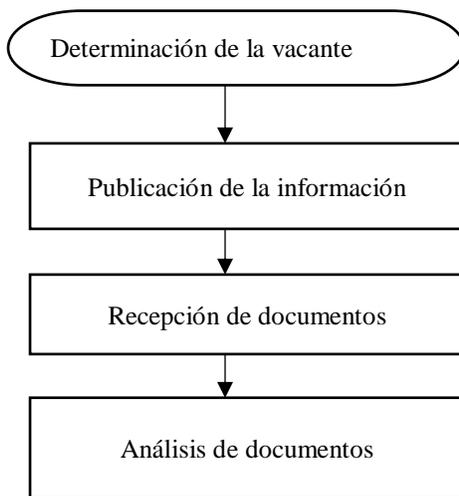
Fuente: Elaboración propia (2019).

Se utilizan dos símbolos, el primero identifica a una unidad administrativa o a una persona y el segundo la actividad que se realiza.

Se presenta el diagrama de flujo para el reclutamiento de personal, siendo importante comprender la importancia de este proceso.

Tabla No. 9

Diagrama de flujo para el reclutamiento de personal



Fuente: Elaboración propia (2019).

Es necesario que se determine la vacante, como el inicio de este proceso, luego publicar la información por los medios escritos, radiales y televisivos, definir fecha para la recepción de los expedientes de los aspirantes y establecer un tiempo para el análisis de documentos, así determinar la contratación.

5.1.3. Descripción de las etapas del proceso de reclutamiento.

a) Determinación de la vacante.

La etapa de determinación de la vacante permitirá identificar si el puesto que se pretende ocupar pertenece a un puesto nuevo o uno vacante, así como el departamento o unidad al que pertenece y las características que requiere para ser ocupado.

b) Publicación de la información.

La publicación de la información del puesto nuevo o vacante podrá realizarse primero de manera interna, comunicando por medio de convocatoria interna a los trabajadores de la institución y si ningún candidato cumple con los requisitos mínimos que el puesto requiere, podrá realizarse una convocatoria externa en el que podrá participar la población.

c) Recepción de documentos.

La recepción de documentos se llevará a cabo posterior a la publicación de la información del puesto nuevo o vacante, para ello se establecerá la fecha, el lugar y horario en el que los aspirantes podrán entregar sus documentos.

d) Análisis de documentos.

El análisis de documentos es la última etapa del reclutamiento de personal, esto permitirá analizar la documentación presentada por los candidatos y verificar si cumplen con los requisitos mínimos que requiere el puesto o vacante.

5.1.4. Instrumentos propuestos para el proceso de reclutamiento de personal

5.1.4. Instrumento No. 1, requisición de personal

a) *Objetivo*

Solicitar e indicar por medio la requisición de personal, la necesidad de contar con personal para un departamento o unidad que necesita cubrir un puesto o vacante en la institución.

b) Alcance

Este instrumento será aplicado en todos los departamentos o unidades con que cuenta la institución, para el proceso de reclutamiento y selección de personal.

c) Responsable

Los encargados de departamentos o unidades serán los responsables de aplicar este instrumento, en coordinación con el departamento de Recursos Humanos, para dar seguimiento en la aplicación de esta, puesto que es quién recibirá la información de los departamentos o unidades que solicitan personal para la realización de tareas asignadas.

Se presenta a continuación una propuesta de boleta para requisición de personal, la que deberá de completarse de acuerdo al departamento solicitante.

Figura No. 48

Requisición de personal

	<p>REQUISICIÓN DE PERSONAL</p>										
<p>1. Nombre de la institución: <input style="width: 90%;" type="text"/></p>											
<p>2. Departamento solicitante: <input style="width: 90%;" type="text"/></p>											
<p>3. Departamento que recepciona: <input style="width: 90%;" type="text"/></p>											
<p>4. Fecha de recibido: <input style="width: 80%; border-bottom: 1px solid black;" type="text"/> / <input style="width: 10%; border-bottom: 1px solid black;" type="text"/> / <input style="width: 10%; border-bottom: 1px solid black;" type="text"/></p>											
<p>5. Fecha en que se necesita cubrir el puesto: <input style="width: 80%; border-bottom: 1px solid black;" type="text"/> / <input style="width: 10%; border-bottom: 1px solid black;" type="text"/> / <input style="width: 10%; border-bottom: 1px solid black;" type="text"/></p>											
<p>6. Nombre del puesto que solicita: <input style="width: 90%;" type="text"/></p>											
<p>7. Horario de trabajo del puesto que solicita: DE: <input style="width: 50px;" type="text"/> A: <input style="width: 50px;" type="text"/></p>											
<p>8. Funciones del puesto:</p> <p>_____</p> <p>_____</p> <p>_____</p>											
<p>9. Naturaleza del puesto que solicita:</p> <table style="width: 100%; border: none;"> <tr> <td style="width: 30%;">9.1 Administrativa</td> <td style="width: 30%;"><input style="width: 90%;" type="text"/></td> <td style="width: 40%;"></td> </tr> <tr> <td>9.2 Operativa</td> <td><input style="width: 90%;" type="text"/></td> <td></td> </tr> <tr> <td>9.3 Docente</td> <td><input style="width: 90%;" type="text"/></td> <td></td> </tr> </table>			9.1 Administrativa	<input style="width: 90%;" type="text"/>		9.2 Operativa	<input style="width: 90%;" type="text"/>		9.3 Docente	<input style="width: 90%;" type="text"/>	
9.1 Administrativa	<input style="width: 90%;" type="text"/>										
9.2 Operativa	<input style="width: 90%;" type="text"/>										
9.3 Docente	<input style="width: 90%;" type="text"/>										
<p>10. Jornada de trabajo del puesto que solicita:</p> <table style="width: 100%; border: none;"> <tr> <td style="width: 30%;">10.1 Diurna</td> <td style="width: 30%;"><input style="width: 90%;" type="text"/></td> <td style="width: 40%;"></td> </tr> <tr> <td>10.2 Nocturna</td> <td><input style="width: 90%;" type="text"/></td> <td></td> </tr> <tr> <td>10.3 Mixta</td> <td><input style="width: 90%;" type="text"/></td> <td></td> </tr> </table>			10.1 Diurna	<input style="width: 90%;" type="text"/>		10.2 Nocturna	<input style="width: 90%;" type="text"/>		10.3 Mixta	<input style="width: 90%;" type="text"/>	
10.1 Diurna	<input style="width: 90%;" type="text"/>										
10.2 Nocturna	<input style="width: 90%;" type="text"/>										
10.3 Mixta	<input style="width: 90%;" type="text"/>										
<p>11. Motivo del puesto que solicita:</p> <table style="width: 100%; border: none;"> <tr> <td style="width: 30%;">11.1 Por sustitución</td> <td style="width: 30%;"><input style="width: 90%;" type="text"/></td> <td style="width: 40%;"></td> </tr> <tr> <td>11.2 Nuevo puesto</td> <td><input style="width: 90%;" type="text"/></td> <td></td> </tr> </table>			11.1 Por sustitución	<input style="width: 90%;" type="text"/>		11.2 Nuevo puesto	<input style="width: 90%;" type="text"/>				
11.1 Por sustitución	<input style="width: 90%;" type="text"/>										
11.2 Nuevo puesto	<input style="width: 90%;" type="text"/>										
<p>12. Requisitos del puesto solicitado:</p> <p>12.1 Formación académica:</p> <table style="width: 100%; border: none;"> <tr> <td style="width: 30%;">12.1.1 Primaria</td> <td style="width: 30%;"><input style="width: 90%;" type="text"/></td> <td style="width: 30%;">12.1.2 Básico</td> <td style="width: 10%;"><input style="width: 90%;" type="text"/></td> </tr> <tr> <td>12.1.3 Diversificado</td> <td><input style="width: 90%;" type="text"/></td> <td>12.1.4 Universitario</td> <td><input style="width: 90%;" type="text"/></td> </tr> </table>			12.1.1 Primaria	<input style="width: 90%;" type="text"/>	12.1.2 Básico	<input style="width: 90%;" type="text"/>	12.1.3 Diversificado	<input style="width: 90%;" type="text"/>	12.1.4 Universitario	<input style="width: 90%;" type="text"/>	
12.1.1 Primaria	<input style="width: 90%;" type="text"/>	12.1.2 Básico	<input style="width: 90%;" type="text"/>								
12.1.3 Diversificado	<input style="width: 90%;" type="text"/>	12.1.4 Universitario	<input style="width: 90%;" type="text"/>								

12.3 Experiencia laboral:

12.3.1 Tiempo desempeñando el puesto que solicita: _____

12.3.2 Conocimientos: _____

12.3.3 Habilidades: _____

12.3.4 Actitudes: _____

12.3.5 Otros conocimientos: _____

13. Nombre y cargo de quien solicita. _____ **Firma** _____

Fuente: Elaboración propia, (2020).

La requisición de personal debe presentarse cuando existe una vacante en el departamento. Se deben dar a conocer las funciones del puesto, la naturaleza del puesto, jornada del puesto, motivos, requisitos, formación académica que sugieren, experiencia laboral que debe tener la persona que aspira al puesto, entre otros.

5.1.5. Instrumento No. 2, convocatoria

a) Objetivo

Informar a los trabajadores y personas ajenas a la institución, sobre un puesto o vacante en la organización, para que por medio de ella se pueda atraer la mayor cantidad de candidatos para la fase de reclutamiento en la institución.

b) Alcance

Este instrumento podrá ser aplicado dentro de la institución, así como fuera de ella en un lugar visible para que los interesados puedan obtener información sobre un puesto o vacante que necesita ser ocupado.

c) Responsable

El departamento de Recursos Humanos será el responsable de coordinar la aplicación de este instrumento, para que los interesados puedan informarse sobre un puesto o vacante en la institución, así como los requisitos que en ella se señalen para formar parte del proceso de reclutamiento y selección de personal.

A continuación, se presenta una propuesta de convocatoria, que puede utilizar el departamento de Recursos Humanos.

Figura No. 49
Convocatoria

	<h2 style="margin: 0;">CONVOCATORIA</h2>		
Nombre de la institución: <input style="width: 100%;" type="text"/>			
No. De convocatoria: <input style="width: 15%;" type="text"/> Tipo de convocatoria: <input style="width: 25%;" type="text"/>			
Fecha de publicación: <input style="width: 15%;" type="text"/> / <input style="width: 15%;" type="text"/> / <input style="width: 15%;" type="text"/>			
Nombre del puesto: <input style="width: 100%;" type="text"/>			
Salario: <input style="width: 100%;" type="text"/>			
Horario de trabajo: DE: <input style="width: 15%;" type="text"/> A: <input style="width: 15%;" type="text"/>			
Departamento que requiere el puesto: <input style="width: 100%;" type="text"/>			
Funciones del puesto: <input style="width: 100%; height: 20px;" type="text"/> <input style="width: 100%; height: 20px;" type="text"/> <input style="width: 100%; height: 20px;" type="text"/>			
Naturaleza del puesto que solicita:			
Administrativa	<input style="width: 100%;" type="text"/>		
Operativa	<input style="width: 100%;" type="text"/>		
Docente	<input style="width: 100%;" type="text"/>		
Jornada de trabajo del puesto que solicita:			
Diurna	<input style="width: 100%;" type="text"/>		
Nocturna	<input style="width: 100%;" type="text"/>		
Mixta	<input style="width: 100%;" type="text"/>		
Requisitos del puesto solicitado:			
Formación académica:			
Primaria	<input style="width: 100%;" type="text"/>	Básico	<input style="width: 100%;" type="text"/>
Diversificado	<input style="width: 100%;" type="text"/>	Universitario	<input style="width: 100%;" type="text"/>
		Otro	<input style="width: 100%;" type="text"/>

5.1.6. Instrumento No. 3, registro de aspirantes

a) Objetivo

Llevar un control de los aspirantes o candidatos que formen parte del proceso de reclutamiento y selección de personal en la institución, por medio del registro de los interesados.

b) Alcance

Este instrumento podrá ser aplicado para el control de los trabajadores que formen parte del proceso de reclutamiento y selección de personal en la institución, así como de las personas ajenas a la institución que formen parte del proceso descrito para ocupar un puesto o vacante en la organización.

c) Responsable

El departamento de Recursos Humanos será el responsable de aplicar este instrumento a los trabajadores de la institución que formen parte del proceso de reclutamiento y selección de personal, así como de las personas ajenas la organización que estén interesados en ocupar un puesto o vacante en la misma.

A continuación, una propuesta que el departamento de Recursos Humanos, puede utilizar para el registro de aspirantes.

Figura 50

Registro de aspirantes



REGISTRO DE ASPIRANTES

Nombre de la institución:

Departamento que solicita el puesto:

Nombre del puesto:

Número de convocatoria: Fecha de publicación: / /

Tipo de convocatoria:

No.	Nombre	Fecha	Hora	Firma del aspirante
1				
2				
3				
4				
5				
6				
7				
8				
9				
10				

Nombre de la Persona responsable del control: _____

Cargo: _____ Fecha : _____

Fuente: Elaboración propia, (2020).

Para el registro de aspirantes se presenta el formato anterior, para llevar un control en el proceso de reclutamiento, para esto se debe agregar el nombre de la institución, departamento que solicita el puesto, nombre del puesto, número de convocatoria, fecha de publicación, tipo de convocatoria y los nombres de los aspirantes

5.2. Proceso estructurado para la selección de personal en la Municipalidad de san Lorenzo, Suchitepéquez.

5.2.1. Base Legal

El desarrollo del presente proceso se basa en la descripción de los artículos del Reglamento de administración de personal de la Municipalidad de San Lorenzo, Suchitepéquez, que influye en la selección de personal.

5.2.2. Procedimiento para la selección de personal.

De acuerdo al artículo 11 del reglamento de administración de personal de la Municipalidad de San Lorenzo, se debe realizar el siguiente procedimiento para la selección de personal:

a) Exámenes de aptitud y capacidad.

El encargado de la unidad de Recursos Humanos o quien haga sus funciones realizará los exámenes de aptitud y capacidad que se consideren necesarios, de acuerdo con las necesidades y el perfil del puesto.

b) Selección de terna.

El encargado de la unidad de Recursos Humanos o quien haga sus funciones, seleccionara tres candidatos a quienes se les entrevistará, resultado que permitirá recomendar ante el alcalde Municipal al que considere más apto para el puesto.

c) Selección definitiva.

Esta selección corresponde al alcalde Municipal, para luego girar instrucciones para que se proceda a la elaboración del nombramiento o contrato, según sea el caso.

a) Formalización de la relación laboral.

Si es puesto de categoría de carrera, se emitirá nombramiento por medio de Acuerdo, para lo cual se levantará el acta de toma de posesión; si corresponde a trabajo temporal, se elaborará el contrato respectivo. En cualquiera de las dos modalidades, se harán constar las atribuciones y responsabilidades del puesto o bien se identificará el título del puesto conforme al manual correspondiente, si es contrato, se especificará el plazo.

Diagrama de flujo.

Definición

“Un diagrama es la expresión de un evento en forma gráfica, es la representación gráfica de alguna situación, hecho, operación, movimientos, inspección, decisiones y proponer mejoras, se utilizan símbolos estandarizados para garantizar la comprensión, y representar operaciones o procesos”. (Orozco, 2011)

A continuación, se presentan los símbolos utilizados en el diagrama de flujo de selección de personal y para la selección de personal:

Tabla No. 10

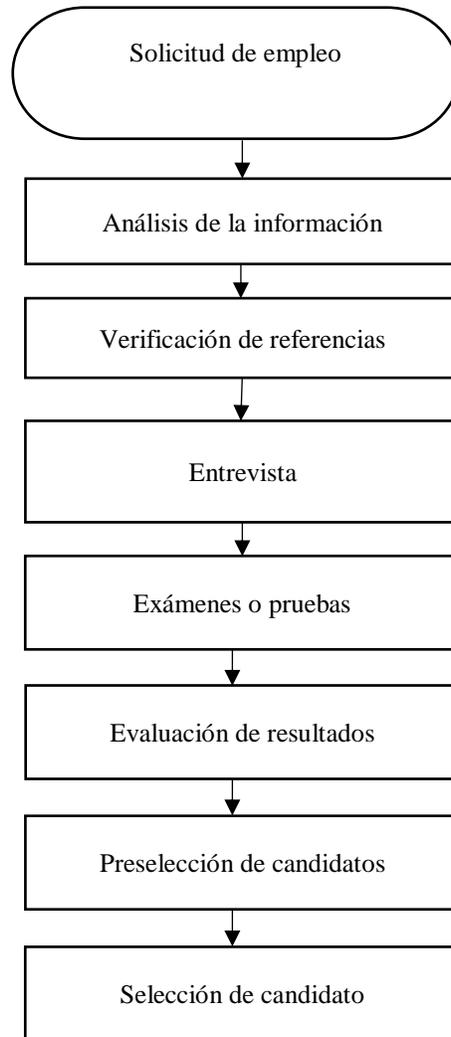
Símbolos utilizados en el diagrama de flujo de selección de personal

Símbolo	Descripción
	Inicio o fin. Indica el inicio o fin del diagrama, puede identificar a una unidad administrativa o persona.
	Actividad

En el diagrama de flujo se da a conocer el inicio del proceso y la actividad, que se pueden identificar a través de una unidad administrativa o persona.

Tabla No. 11

Diagrama de flujo para la selección de personal



Fuente: Elaboración propia, (2020).

El proceso para la selección de personal inicia con la solicitud de empleo que realiza el aspirante al puesto, seguido del análisis de la información, verificación de referencias, entrevistas, exámenes o pruebas, evaluación de resultados, preselección de candidatos y la selección de quien ocupará el puesto.

5.2.3. Descripción de las etapas del proceso de selección.

a) Solicitud de empleo.

La solicitud de empleo podrá ser llenada por los aspirantes a un puesto o vacante en la institución posterior a la fase de reclutamiento, puesto que el candidato ha demostrado por medio de la documentación presentada que cumple con los requisitos mínimos que requiere el puesto.

b) Análisis de la información.

La información que presenten los candidatos en la solicitud de empleo será analizada y confrontada con la documentación que presentaron en la fase de reclutamiento para verificar que sea correcta.

c) Verificación de referencias.

La verificación de referencias se realizará utilizando la información que los aspirantes presentaron en los documentos, así como en la solicitud de empleo, esto le permitirá a la institución dar veracidad a la información sobre el desenvolvimiento laboral o personal de los mismos.

d) Entrevista.

Se podrá entrevistar a los candidatos que superen las fases descritas anteriormente, por medio de ella se podrá obtener información relevante sobre el aspirante, como sus objetivos personales y los que pretende en la institución, etc.

e) Exámenes o pruebas.

Los exámenes o pruebas se realizarán a los candidatos que superen la fase de reclutamiento, por medio de ella se podrá analizar los conocimientos que poseen los aspirantes sobre las tareas o funciones que conlleva un puesto o una vacante en la institución.

f) Evaluación de resultados.

Los resultados obtenidos por los candidatos serán evaluados para analizar e identificar el grado de idoneidad que cada uno posee, de acuerdo a los requisitos que el puesto o vacante requiere para ser ocupado en la institución.

g) Pre selección de candidatos.

La pre selección de candidatos podrá llevarse a cabo tomando en cuenta a las tres personas que obtuvieron los mejores resultados en todo el proceso, así también solicitando el apoyo del encargado o jefe de unidad al que pertenece el puesto o vacante a ocupar, para identificar al más adecuado según las características que el puesto requiere.

h) Selección de candidato.

La selección del candidato podrá realizarse de acuerdo al análisis de resultados obtenidos en todo el proceso, escogiendo al que demostró idoneidad para el desarrollo de las funciones o tareas que el puesto o vacante requiere en la institución.

5.2.5. Instrumento propuesto para el proceso de selección de personal

5.2.5. Instrumento No. 1, Solicitud de empleo

a) Objetivo

Obtener información general del candidato que aspira a una vacante o puesto en la institución, por medio del análisis de los datos proporcionados.

b) Alcance

Su aplicación será para todas aquellas personas que formen parte del proceso de reclutamiento y selección de personal en la institución.

c) Responsable

El departamento de Recursos Humanos será el responsable de la aplicación de este instrumento y del análisis de la información general que los aspirantes proporcionen, así también es el departamento que proporcionará la información recibida de los candidatos al señor alcalde Municipal para el análisis de los datos obtenidos por medio del instrumento. A continuación, se presenta el instrumento.

Figura No. 51

Solicitud de empleo

	SOLICITUD DE EMPLEO	
INSTRUCCIONES:		
Como aspirante a un puesto en esta Institución, se le solicita proporcionar la información que se le indica en esta solicitud de empleo, dicha información será confidencial, por lo que de manera atenta se solicita su apoyo ante la información que se le requiere, lea detenidamente y responda a las preguntas utilizando los espacios en blanco con bolígrafo y letra clara.		
DATOS PERSONALES:		
1. Nombre completo:	<input type="text"/>	
2. Dirección de su domicilio:	<input type="text"/>	
3. Teléfono:	<input type="text"/>	4. Correo electrónico: <input type="text"/>
5. Lugar y fecha de nacimiento:	<input type="text"/>	
	Municipio	Departamento
	<input type="text"/>	
	Día	Mes
		Año
6. Nacionalidad:	<input type="text"/>	7. Edad: <input type="text"/>
8. No. DPI:	<input type="text"/>	
8.1 extensión en:	<input type="text"/>	
	Municipio	Departamento
9. No. De Identificación Tributaria (NIT):	<input type="text"/>	
10. No. De afiliación al IGSS:	<input type="text"/>	
11. Profesión u oficio:	<input type="text"/>	
12. Licencia de conducir:	<input type="text"/>	
	12.1 Automovil <input type="text"/>	12.2 Moto: <input type="text"/>
12.3 Tipo:	A <input type="text"/>	B <input type="text"/>
		C <input type="text"/>

13. Formación académica:					
	Establecimiento	Fecha de inicio	Fecha de finalización	Último grado	Título o diploma obtenido
Primaria					
Básico					
Diversificado					
Universitario					
Posgrado					

14. Conocimientos en computación:				
	Ninguno	Básico	Intermedio	Avanzado
Microsoft word	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>
Microsoft excel	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>
Power point	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>
Otros	<input type="text"/>			

15. Antecedentes laborales:

Describa sobre los tres últimos empleos, iniciando por el último o más actual.

15.1 Nombre de la institución ó empresa:	<input type="text"/>		
Fecha de labores:	<input type="text"/> / <input type="text"/> / <input type="text"/>	<input type="text"/> / <input type="text"/> / <input type="text"/>	
	Del	Al	
Salario inicial:	<input type="text"/>	Salario final:	<input type="text"/>
Nombre del puesto que desempeño:	<input type="text"/>		
Funciones del puesto que desempeño:	<input type="text"/>		
Teléfono de la institución:	<input type="text"/>		
Nombre y teléfono del jefe inmediato:	<input type="text"/>		
Motivo del retiro:	<input type="text"/>		

15.2 Nombre de la institución ó empresa:	<input style="width: 100%;" type="text"/>		
Fecha de labores:	<input style="width: 20%;" type="text"/> / <input style="width: 20%;" type="text"/> / <input style="width: 20%;" type="text"/>	Del	<input style="width: 20%;" type="text"/> / <input style="width: 20%;" type="text"/> / <input style="width: 20%;" type="text"/>
Salario inicial:	<input style="width: 20%;" type="text"/>	Salario final:	<input style="width: 20%;" type="text"/>
Título del puesto que desempeño:	<input style="width: 100%;" type="text"/>		
Funciones del puesto que desempeño:	<input style="width: 100%; height: 30px;" type="text"/>		
Teléfono de la institución:	<input style="width: 100%;" type="text"/>		
Nombre y teléfono del jefe inmediato:	<input style="width: 100%;" type="text"/>		
Motivo del retiro:	<input style="width: 100%;" type="text"/>		
<hr/>			
15.3 Nombre de la institución ó empresa:	<input style="width: 100%;" type="text"/>		
Fecha de labores:	<input style="width: 20%;" type="text"/> / <input style="width: 20%;" type="text"/> / <input style="width: 20%;" type="text"/>	Del	<input style="width: 20%;" type="text"/> / <input style="width: 20%;" type="text"/> / <input style="width: 20%;" type="text"/>
Salario inicial:	<input style="width: 20%;" type="text"/>	Salario final:	<input style="width: 20%;" type="text"/>
Título del puesto que desempeño:	<input style="width: 100%;" type="text"/>		
Funciones del puesto que desempeño:	<input style="width: 100%; height: 30px;" type="text"/>		
Teléfono de la institución:	<input style="width: 100%;" type="text"/>		
Nombre y teléfono del jefe inmediato:	<input style="width: 100%;" type="text"/>		
Motivo del retiro:	<input style="width: 100%;" type="text"/>		
<hr/>			
16 Puesto que solicita en la institución:	<input style="width: 100%;" type="text"/>		
16.1 En cual de las siguientes jornadas estaría dispuesto a trabajar:			
Diurna:	<input style="width: 50px;" type="text"/>	Nocturna:	<input style="width: 50px;" type="text"/>
Mixta:	<input style="width: 50px;" type="text"/>	Cualquiera de las anteriores:	<input style="width: 50px;" type="text"/>
16.2 Cuando estaría disponible para empezar a trabajar:	<input style="width: 100%;" type="text"/>		
16.3 Cuanto aspira a ganar mensualmente en la institución:	<input style="width: 100%;" type="text"/>		
16.4 Estaría dispuesto a aceptar otro puesto en la institución si el que solicito no esta disponible:			
Si:	<input style="width: 50px;" type="text"/>	No:	<input style="width: 50px;" type="text"/>
<hr/>			
17. Declaro que la información proporcionada es verídica, aceptando que toda falsedad e inexactitud de la misma puede llevar a la anulación de mi solicitud de empleo y a la rescisión automática de mi contrato si en algún caso fuese celebrado, sin responsabilidad de la institución.			
<hr/>			
Firma del solicitante:	_____		Fecha: _____

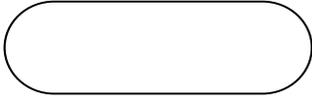
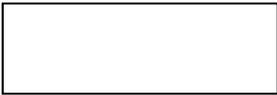
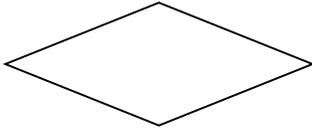
Fuente: Elaboración propia, (2020).

Cada aspirante al puesto llenará la solicitud de empleo, proporcionará datos personales, información académica, conocimientos de computación, antecedentes laborales, puesto que solicita, pretensión salarial, entre otros datos.

Como proceso final se presenta el diagrama de flujo de reclutamiento y selección de personal.

Tabla No. 12

Símbolos utilizados en el diagrama de flujo de reclutamiento y selección de personal

Símbolo	Descripción
	Inicio o fin. Indica el inicio o fin del diagrama. Puede identificar a una unidad administrativa o persona
	Actividad
	Decisión o alternativa

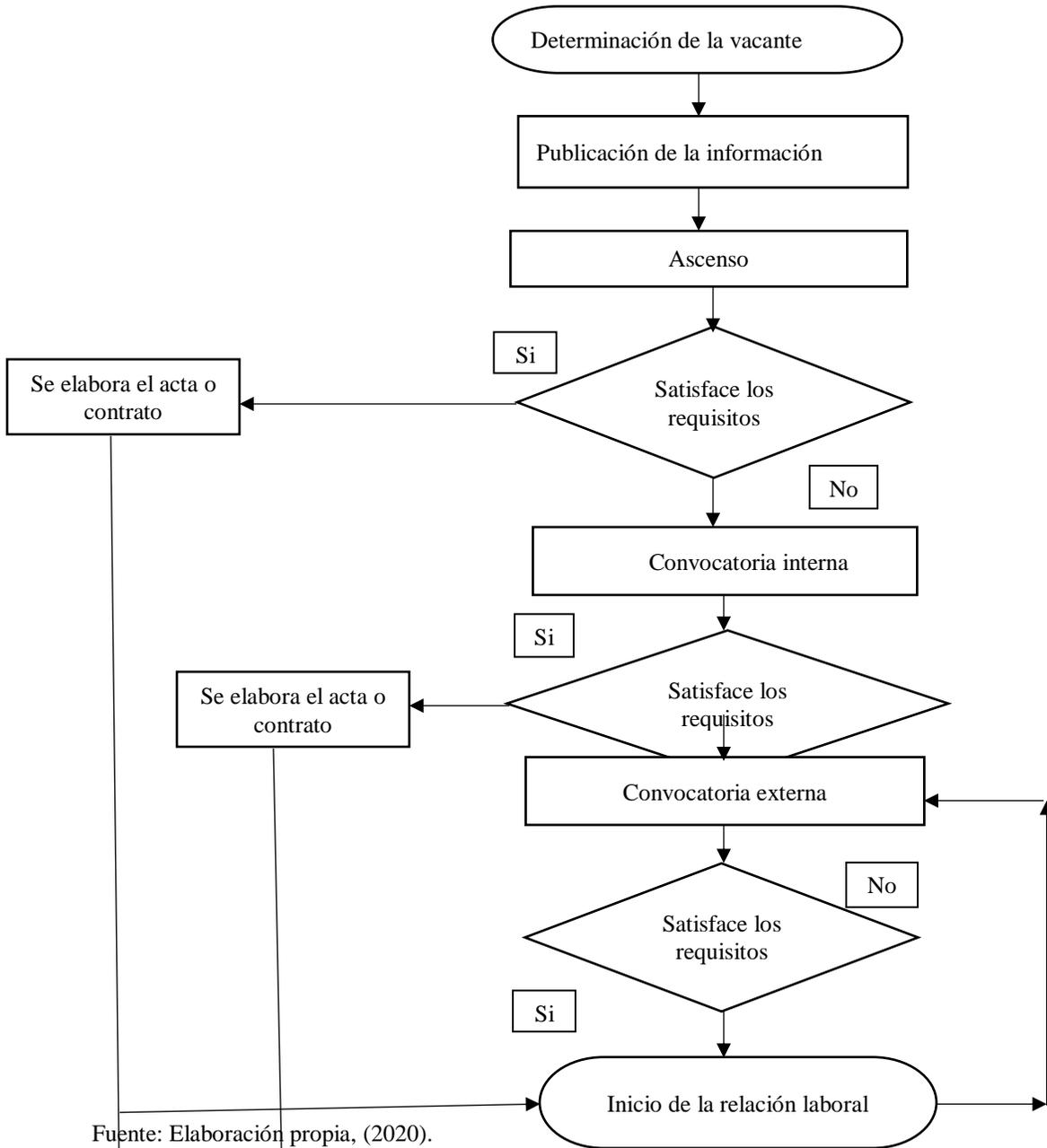
Fuente: Elaboración propia, (2020).

En este diagrama de flujo se incluye un símbolo más, que es decisión o alternativa, como el final del proceso de reclutamiento y selección del personal.

Se presenta a continuación el diagrama de flujo estructurado para el proceso de reclutamiento y selección de personal.

Tabla No. 13

Diagrama de flujo estructurado para el proceso de reclutamiento y selección de personal en la Municipalidad de San Lorenzo, Suchitepéquez



Luego del proceso de reclutamiento se inicia con la selección del personal, se analiza el expediente y si satisface los requisitos se inicia la relación laboral.

CONCLUSIONES

1. El reglamento de administración de personal de la institución no cumple con los elementos necesarios para el reclutamiento y selección de personal en la Municipalidad de San Lorenzo Suchitepéquez. Carece de una estructura, no cuentan con instrumentos que recopile información del aspirante, por lo tanto, es deficiente.

2. El proceso de reclutamiento de personal que la municipalidad establece en el Reglamento de administración de personal, inicia con la determinación de la vacante, para esto se debe verificar que exista la creación de la misma por parte del Concejo Municipal, seguido de la convocatoria que efectuará la unidad de Recursos Humanos, recepción de documentos, exámenes de aptitud, selección de terna, selección definitiva, formalización e inducción. Sin embargo, en la actualidad, no se ha dado el proceso de reclutamiento establecido. Según los que ahora laboran en la institución, el ingreso fue por recomendación.

3. No existe un procedimiento que conforme la etapa de selección de personal en la institución. Para la contratación no se ha analizado si satisface o no los requisitos para el puesto, quienes ahora están desempeñando algún cargo no realizaron pruebas de ingreso, ni se les evaluó el expediente que presentaron.

4. En la actualidad el alcalde es quien decide a quien contratar y en qué puesto ubicarlo. No existe proceso de reclutamiento, ni selección de personal. Recursos Humanos apoya en la fase de inducción de quienes han sido contratados.

RECOMENDACIONES

1. Es necesario desarrollar un adecuado proceso de reclutamiento de personal en la Municipalidad de San Lorenzo, Suchitepéquez, esto le permitirá informar a los trabajadores y la población sobre un puesto o vacante con que se cuenta, promoviendo la carrera administrativa hacia los trabajadores de la organización y la oportunidad a los habitantes del municipio, de aspirar a un puesto.

2. Se debe establecer una estructura adecuada para la fase de selección de personal en la institución, que permita analizar los conocimientos con que cuentan las personas que aspiran a un puesto o vacante, permitiendo con ello seleccionar a los más adecuados de acuerdo a las características del puesto que se pretende ocupar en la organización.

3. Es necesario contar con instrumentos eficientes que permitan el reclutamiento, de acuerdo a las etapas que deben seguirse, e implementar instrumentos para la selección de personal.

4. Es necesario fortalecer la integración de personal en la Municipalidad de San Lorenzo, Suchitepéquez, por medio de una adecuada inducción a los candidatos o aspirantes que sean seleccionados durante proceso de reclutamiento y selección de personal.

Referencias bibliográficas

Asamblea Nacional Constituyente. (1985). *Constitución Política de la República de Guatemala*.

[*Const*] Guatemala. Diario oficial. Artículo 253.

Asociación Nacional de Municipalidades de la República de Guatemala -ANAM-. (2019).

Acercas de ANAM. <http://anam.org.gt/LAIP/sanlorenzosuchi/>

Chiavenato, I. (1999). *Administración de Recursos Humanos*. (5ª. Ed.) Mc Graw Hill.

Chiavenato, I. (2011). *Planeación Estratégica: Fundamentos y Aplicaciones*. (2ª Ed.). McGraw-Hill/Interamerica.

Congreso de la República de Guatemala (2002) *Ley General de Descentralización*. [Decreto Número 14-2002]. Infile S.A

Congreso de la República de Guatemala (1987). *Ley de Servicio Municipal*. [Decreto Número 1-87]. Infile S.A.

Congreso de la República de Guatemala. (2002). *Código Municipal*. [Decreto Número 12-2002]. Infile S.A.

Congreso de la República de Guatemala. (2,010). *Reformas al Código Municipal [Decreto Número 22-2010]*. Infile S.A.

Congreso de la República de Guatemala. (1995). *Código de Trabajo [Decreto Número 1441]*.
ALENRO.

López, M., y Linares, F (2012). *Monografía del Municipio de San Lorenzo Suchitepéquez*.

López, S., & Ruiz, E. (2015) *Operaciones administrativas de recursos humanos*. (1ª. Ed.). Mc
Graw Hill.

Municipalidad de San Lorenzo Suchitepéquez (2018) *Memoria de labores*

Municipalidad de San Lorenzo, Suchitepéquez. (2020). *Organigrama*

Natareno, L. (2010) *Monografía de Departamento de Suchitepéquez*. Editora Educativa.

Orozco, N. (2011). *Automatización de procesos administrativos 3*. (4ª. Ed.). Italprosa.

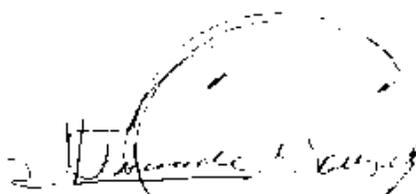
Puac, K. O (2009). *Monografía del Municipio de San Lorenzo, Departamento de Suchitepéquez*.
(Tesis carrera de Pedagogía, Universidad de San Carlos de Guatemala. Facultad de
Humanidades).

Robbins, S., y Coulter, M. (2005). *Administración*. (8ª. Ed.). Prentice-Hall.

https://www.academia.edu/10380934/Administracion_8va_Edicion_Stephen_P_Robbins_y_Mary_Coulter

Valladares, L. (2017) *Municipio de San Lorenzo, Suchitepéquez*.

<https://aprende.guatemala.com/historia/geografia/municipio-de-san-lorenzo-suchitepequez/>


Vo Bo Leda Ana Teresa Cap Yes
Bibliotecaria CUNSUROC



Anexos

No. 1 Formato de encuesta dirigido a los trabajadores



UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEMALA
CENTRO UNIVERSITARIO DE SUEROCCIDENTE
EJERCICIO PROFESIONAL SUPERVISADO –EPS–
SAN LORENZO, SUCHITEPEQUEZ
EPESISTA: Walter David Tupúl Xicay

La presente Boleta tiene como objetivo encuestar a los trabajadores para obtener información relevante sobre el reclutamiento y selección de personal.

Instrucciones: Coloque una “X” o escriba de acuerdo a su experiencia en la Municipalidad San Lorenzo, Suchitepéquez a las preguntas que a continuación se describen.

1. ¿Qué tipo de información le pidieron cuando solicito trabajo en la institución?

1.1 Familiar 1.2 Laboral 1.3 Académico 1.4 Ninguno

1.5 Otros: _____

2. ¿De qué manera se enteró que existía una vacante o una oportunidad de trabajo en la institución?

2.1 Por medio de un trabajador 2.2 Por medio del Alcalde

2.3 Redes sociales 2.4 Otro: _____

3. ¿Durante la solicitud de trabajo en la institución, hacia donde se dirigió para obtener información del puesto al que aspiraba?

3.1 Despacho municipal 3.2 Recursos humanos 3.3 Concejo municipal

3.4 Otro: _____

4. ¿Qué tipo de prueba o examen realizo sobre sus conocimientos del puesto al que aspiraba?

4.1 Conocimientos del puesto al que aspiraba 4.2 Ninguno

4.3 Otro: _____

5. ¿Ha sido promovido a una vacante o un puesto con mejores condiciones?

5.1 SI 5.2 NO

6. ¿Cuál es el proceso o la forma por el que ingreso a la institución?

6.1 Por recomendación 6.2 Competencia 6.3 Otro: _____

7. ¿Considera que el actual proceso de reclutamiento y selección de personal debe mejorarse?

7.1 SI 7.2 NO

8. ¿De que manera beneficiaria a la institución mejorar el actual proceso de reclutamiento y selección de personal?

No. 2 Formato de encuesta dirigido a jefes o encargados de unidad



**UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEMALA
CENTRO UNIVERSITARIO DE SUEROCCIDENTE
EJERCICIO PROFESIONAL SUPERVISADO –EPS-
SAN LORENZO, SUCHITEPEQUEZ
EPESISTA: Walter David Tupúl Xicay**

La presente Boleta tiene como objetivo encuestar a los encargados de departamento o unidad para obtener información relevante sobre el reclutamiento y selección de personal.

Instrucciones: Coloque una “X” o escriba de acuerdo a su experiencia en la Municipalidad de San Lorenzo, Suchitepéquez a las preguntas que a continuación se describen.

1. ¿De que manera identifica la necesidad de solicitar personal?

1.1 Sobrecarga laboral 1.2 Asignación de nuevas tareas

Por implementación de herramientas de trabajo

Otro: _____

2. ¿A quién se dirige para solicitar personal para su departamento o unidad?

2.1 Departamento de recursos humanos 2.2 Alcalde municipal

2.3 Concejo municipal

3. ¿Existe algún procedimiento para solicitar personal en la institución?

3.1 SI 3.2 NO

4. ¿Participa durante el proceso de selección del personal que ingresa a su departamento o unidad?

4.1 SI 4.2 NO

5. ¿Considera que el personal seleccionado posee los conocimientos y las habilidades para las tareas que fue contratado?

5.1 SI 5.2 NO

6. ¿Considera que el proceso de selección de personal utilizado en la institución es el más adecuado?

6.1 SI 6.2 NO

7. ¿Considera que es necesario mejorar el actual proceso de reclutamiento y selección de personal en la institución?

7.1 SI 7.2 NO

8. ¿Qué beneficios proporcionaría a la institución mejorar el actual proceso de reclutamiento y selección de personal?

No. 3 Formato de entrevista dirigido al encargado de recursos humanos



UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEMALA
CENTRO UNIVERSITARIO DE SUEROCCIDENTE
EJERCICIO PROFESIONAL SUPERVISADO –EPS–
SAN LORENZO, SUCHITEPEQUEZ
EPESISTA: Walter David Tupúl Xicay

La presente entrevista tiene como objetivo obtener información relevante sobre el proceso de reclutamiento y selección de personal en la Municipalidad de San Lorenzo, Suchitepéquez.

1. ¿Cuál es el proceso de reclutamiento y selección de personal que utiliza actualmente la institución?
2. ¿De qué manera la institución identifica la necesidad de reclutar y seleccionar personal?
3. ¿Qué tipo de registro o base de datos de personal posee la institución para afrontar la necesidad de ocupar un puesto o vacante?
4. ¿De qué manera informa la institución a los trabajadores y la población sobre los puestos o vacantes con que cuenta?
5. ¿En qué departamento o área se realiza el proceso de reclutamiento y selección de personal?
6. ¿Qué información le solicitan al personal que aspira a un puesto o vacante en la institución?

7. ¿Qué documentos le solicitan al personal que aspira a un puesto o vacante en la institución?
8. ¿De qué manera se da veracidad a la información presentada por las personas que aspiran a un puesto o vacante en la institución?
9. ¿Qué tipo prueba o examen le realizan a las personas que aspiran a un puesto o vacante?
10. ¿De qué manera realiza la institución la promoción o ascenso a los trabajadores?
11. ¿Quién es el encargado de seleccionar al personal que aspira a un puesto en la institución?
12. ¿Qué técnica o estrategia utiliza la institución para seleccionar al personal?
13. ¿Qué beneficios proporciona a la institución el actual proceso de reclutamiento y selección de personal?
14. ¿De qué manera se puede mejorar el actual proceso de reclutamiento y selección de personal?

No. 4 Formato de entrevista dirigido al Alcalde municipal



**UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEMALA
CENTRO UNIVERSITARIO DE SUEROCCIDENTE
EJERCICIO PROFESIONAL SUPERVISADO –EPS–
SAN LORENZO, SUCHITEPEQUEZ
EPESISTA: Walter David Tupúl Xicay**

La presente entrevista tiene como objetivo obtener información relevante sobre el proceso de reclutamiento y selección de personal en la Municipalidad de San Lorenzo, Suchitepéquez.

1. ¿Cuál es el proceso de reclutamiento y selección de personal que utiliza actualmente la institución?
2. ¿De qué manera la institución identifica la necesidad de reclutar y seleccionar personal?
3. ¿Qué tipo de registro o base de datos de personal posee la institución para afrontar la necesidad de ocupar un puesto o vacante?
4. ¿De qué manera informa la institución a los trabajadores y la población sobre los puestos o vacantes con que cuenta?
5. ¿En qué departamento o área se realiza el proceso de reclutamiento y selección de personal?
6. ¿Qué información le solicitan al personal que aspira a un puesto o vacante en la institución?

7. ¿Qué documentos le solicitan al personal que aspira a un puesto o vacante en la institución?
8. ¿De qué manera se da veracidad a la información presentada por las personas que aspiran a un puesto o vacante en la institución?
9. ¿Qué tipo prueba o examen le realizan a las personas que aspiran a un puesto o vacante?
10. ¿De qué manera realiza la institución la promoción o ascenso a los trabajadores?
11. ¿Quién es el encargado de seleccionar al personal que aspira a un puesto en la institución?
12. ¿Qué técnica o estrategia utiliza la institución para seleccionar al personal?
13. ¿Qué beneficios proporciona a la institución el actual proceso de reclutamiento y selección de personal?
14. ¿De qué manera se puede mejorar el actual proceso de reclutamiento y selección de personal?

No. 5 Formato de guía de observación



UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEMALA
CENTRO UNIVERSITARIO DE SUEROCCIDENTE
EJERCICIO PROFESIONAL SUPERVISADO –EPS–
SAN LORENZO, SUCHITEPEQUEZ
EPESISTA: Walter David Tupúl Xicay

Período de Ejecución: Del _____ al _____

La presente guía de observación tiene como objetivo recopilar información relevante sobre el proceso de reclutamiento y selección de personal en la Municipalidad de San Lorenzo, Suchitepéquez.

Proceso.	Deficiente	Regular	Bueno	Excelente	Observaciones
Solicitud de empleo: (Instrumento por medio del cual se solicita información general del aspirante)					
Requisitos mínimos del puesto: (Manual que indique las características específicas que debe cumplir un candidato sobre un puesto)					
Determinación de la vacante: (instrumento que describa si es					

un puesto nuevo o un puesto vacante)					
Convocatoria: (Instrumento utilizado para informar de manera interna y externa sobre un puesto o vacante.					
Recepción de documentos: (Procedimiento en el que participan varios candidatos que aspiran a un puesto o vacante)					
Exámenes de aptitud y conocimientos: (Pruebas para verificar los conocimientos y habilidades de los aspirantes)					
Selección de terna: (Proceso en el que se entrevista a los mejores candidatos que aspiran a un puesto)					
Selección definitiva: (Proceso en el que selecciona al candidato más calificado para un puesto o vacante)					



Mazatenango, Suchitepéquez 21 de enero 2021

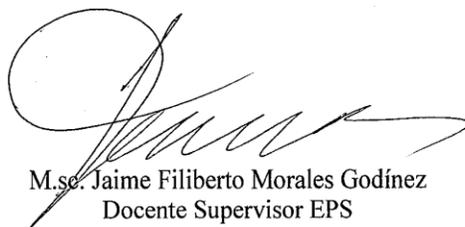
Comisión del Ejercicio Profesional Supervisado
Carrera de Administración de Empresas
Centro Universitario de Suroccidente –CUNSUROC-
Mazatenango, Suchitepéquez

Respetables profesionales:

Por este medio hago de su conocimiento que he concluido el proceso de asesoría del Ejercicio Profesional Supervisado –EPS- del TAE **Walter David Tupúl Xicay**, carné No. 201243956, con el informe denominado: **“Propuesta de un Proceso Estructurado para el Reclutamiento y Selección de Personal en la Municipalidad de San Lorenzo, Suchitepéquez”**, mismo que fue desarrollado en la Municipalidad de san Lorenzo, Suchitepéquez.

Habiendo revisado cuidadosamente el contenido del informe ya mencionado, considero que en este momento llena los requisitos académicos exigidos tanto por la Comisión respectiva como por el normativo de EPS vigente, para lo cual otorgo el presente aval.

Sin nada más que agregar, quedo de ustedes, atentamente.



M.sc. Jaime Filiberto Morales Godínez
Docente Supervisor EPS
Carrera Administración de Empresas



USAC
TRICENTENARIA

Universidad de San Carlos de Guatemala
Centro Universitario de Suroccidente –CUNSUROC–
Mazatenango, Suchitepéquez

Mazatenango, 24 de mayo de 2021

Dr. Eddie Rodolfo Maldonado Rivera
Coordinador de Carrera
Administración de Empresas
Centro Universitario de Suroccidente

Dr. Maldonado Rivera

Por este medio nos dirigimos a usted, en calidad de integrantes de la Terna Evaluadora de la cuarta fase que corresponde a la presentación y defensa del informe individual final del Ejercicio Profesional Supervisado por el estudiante TA.E. Walter David Tupul Xicay, carné 201243956 de su trabajo denominado: Propuesta de un proceso estructurado para el reclutamiento y selección de personal en la municipalidad de San Lorenzo, Suchitepéquez. Para informarle que se realizaron las correcciones respectivas indicadas por cada evaluador.

De acuerdo a lo expuesto anteriormente, la Terna Evaluadora le solicita proseguir con el trámite respectivo. Sin otro particular, nos suscribimos de usted.

Atentamente,


Dr. Eddie Rodolfo Maldonado Rivera
Presidente

“ID Y ENSEÑAN A TODOS”


Dr. José Alfredo Castro Loarca
Secretario


Lic. José Alberto Chuga Escobar
Vocal


R. 26.05.21
11:10 h. c.c. Terna Evaluadora/TAE/CEPSAE



**Coordinación de Carrera
Administración de Empresas
CUNSUROC-USAC**

CAECU-09-2021
Mazatenango 19 julio 2021

Lic. Luis Carlos Muñoz López
Director Interino
CUNSUROC-USAC.

Respetable Director:

Atentamente me dirijo a usted, para informarle que habiendo cumplido con lo estipulado en el artículo 64 del Normativo del Ejercicio Profesional Supervisado de la Carrera de Administración de Empresas, se recibió carta correspondiente en donde consta haberse efectuado las correcciones indicadas por la terna evaluadora en la presentación y defensa del informe final titulado **“Propuesta de un proceso estructurado para el reclutamiento y selección de personal en la municipalidad de San Lorenzo, Suchitepéquez”** Aprobando el informe final de la T.A.E. **Walter David Tupul Xicay**, con carné 201243959 CUI 1667 13244 1007 y se traslada a Dirección del Centro Universitario para la orden de impresión correspondiente.

Agradeciendo de antemano su atención a La presente.

“ID Y ENSEÑAS A TODS”

Gracias por su atención.

Atentamente


Dr. Eddie Rodolfo Maldonado Rivera
Coordinador de Carrera
Administración de Empresas
Centro Universitario de Suroccidente





USAC
TRICENTENARIA
Universidad de San Carlos de Guatemala

UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEMALA
CENTRO UNIVERSITARIO DEL SUR OCCIDENTE
MAZATENANGO, SUCHITEPEQUEZ
DIRECCIÓN DEL CENTRO UNIVERSITARIO

CUNSUROC/USAC-I-44-2021

DIRECCIÓN DEL CENTRO UNIVERSITARIO DEL SUROCCIDENTE,
Mazatenango, Suchitepéquez, el once de agosto dos mil veintiuno_____

Encontrándose agregados al expediente los dictámenes de la Terna Evaluadora y Coordinador de Carrera, SE AUTORIZA LA IMPRESIÓN DEL TRABAJO DE GRADUACIÓN: **“PROPUESTA DE UN PROCESO ESTRUCTURADO PARA EL RECLUTAMIENTO Y SELECCIÓN DE PERSONAL EN LA MUNICIPALIDAD DE SAN LORENZO, SUCHITEPÉQUEZ”**, del estudiante: Walter David Tupúl Xicay, carné No. **201243956**. CUI: **1667 13244 1007** de la carrera Licenciatura en Administración de Empresas.

“ID Y ENSEÑAD A TODOS”


Lic. Luis Carlos Muñoz López
Director



/gris