



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

**DISEÑO DE MANUAL DE FUNCIONES DEL PERSONAL Y REDISEÑO DE
PROCEDIMIENTOS OPERATIVOS DE LA MUNICIPALIDAD DE JALPATAGUA, JUTIAPA**

María José Gil Lemus

Asesorado por la Inga. Sigrid Alitza Calderón de León

Guatemala, mayo de 2022

UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEMALA



FACULTAD DE INGENIERÍA

**DISEÑO DE MANUAL DE FUNCIONES DEL PERSONAL Y REDISEÑO DE
PROCEDIMIENTOS OPERATIVOS DE LA MUNICIPALIDAD DE JALPATAGUA, JUTIAPA**

TRABAJO DE GRADUACIÓN

PRESENTADO A LA JUNTA DIRECTIVA DE LA
FACULTAD DE INGENIERÍA
POR

MARÍA JOSÉ GIL LEMUS

ASESORADO POR LA INGA. SIGRID ALITZA CALDERÓN DE LEÓN

AL CONFERÍRSELE EL TÍTULO DE

INGENIERA INDUSTRIAL

GUATEMALA, MAYO DE 2022

UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEMALA
FACULTAD DE INGENIERÍA



NÓMINA DE JUNTA DIRECTIVA

DECANA	Inga. Aurelia Anabela Cordova Estrada
VOCAL I	Ing. José Francisco Gómez Rivera
VOCAL II	Ing. Mario Renato Escobedo Martínez
VOCAL III	Ing. José Milton de León Bran
VOCAL IV	Br. Kevin Vladimir Cruz Lorente
VOCAL V	Br. Fernando José Paz González
SECRETARIO	Ing. Hugo Humberto Rivera Pérez

TRIBUNAL QUE PRACTICÓ EL EXAMEN GENERAL PRIVADO

DECANO	Ing. Pedro Antonio Aguilar Polanco
EXAMINADORA	Inga. Sigrid Alitza Calderón de León
EXAMINADORA	Inga. Norma Ileana Sarmiento Zeceña
EXAMINADOR	Ing. José Francisco Gómez Rivera
SECRETARIA	Inga. Lesbia Magalí Herrera López

HONORABLE TRIBUNAL EXAMINADOR

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

**DISEÑO DE MANUAL DE FUNCIONES DEL PERSONAL Y REDISEÑO DE
PROCEDIMIENTOS OPERATIVOS DE LA MUNICIPALIDAD DE JALPATAGUA, JUTIAPA**

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

María José Gil Lemus

Universidad de San Carlos de
Guatemala



Facultad de Ingeniería
Unidad de EPS

Guatemala, 08 de septiembre de 2021.
REF.EPS.DOC.376.09.2021.

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

Estimado Ing. Argueta Hernández:

Por este medio atentamente le informo que como Asesora-Supervisora de la Práctica del Ejercicio Profesional Supervisado, (E.P.S) de la estudiante universitaria de la Carrera de Ingeniería 2283 54811 0101, **María José Gil Lemus, Registro Académico No. 200511773** procedí a revisar el informe final, cuyo título es: **DISEÑO DE UN MANUAL DE FUNCIONES DE PERSONAL Y UN RESIDENÓ DE LOS PROCEDIMIENTOS OPERATIVOS DE LA MUNICIPALIDAD DE JALPATAGUA, JUTIAPA.**

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

Sin otro particular, me es grato suscribirme.

Atentamente,

"Id y Enseñad a Todos"

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

SACdL/ra

Universidad de San Carlos de
Guatemala



Facultad de Ingeniería
Unidad de EPS

Guatemala, 08 de septiembre de 2021.
REF.EPS.D.177.09.2021

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

Estimado Ingeniero Urquizú Rodas.

Por este medio atentamente le envío el informe final correspondiente a la práctica del Ejercicio Profesional Supervisado, (E.P.S) titulado **DISEÑO DE UN MANUAL DE FUNCIONES DE PERSONAL Y UN RESIDENSO DE LOS PROCEDIMIENTOS OPERATIVOS DE LA MUNICIPALIDAD DE JALPATAGUA, JUTIAPA**, que fue desarrollado por la estudiante universitaria, **María José Gil Lemus** quien fue debidamente asesorada y supervisada por la Inga. Sigrid Alitza Calderón de León.

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

Sin otro particular, me es grato suscribirme.

Atentamente,
"Id y Enseñad a Todos"



Ing. Oscar Argueta Hernández
Director Unidad de EPS

OAH /ra



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

REF.REV.EMI.032.022

Como Catedrático Revisor del Trabajo de Graduación titulado **DISEÑO DE MANUAL DE FUNCIONES DEL PERSONAL Y REDISEÑO DE PROCEDIMIENTOS OPERATIVOS DE LA MUNICIPALIDAD DE JALPATAGUA, JUTIAPA**, presentado por la estudiante universitaria **María José Gil Lémus**, apruebo el presente trabajo y recomiendo la autorización del mismo.

“ID Y ENSEÑAD A TODOS”



Ing. José Francisco Gómez Rivera
Catedrático Revisor de Trabajos de Graduación
Escuela de Ingeniería Mecánica Industrial

Guatemala, mayo de 2022.

/mgp



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

LNG.DIRECTOR.084.EMI.2022

El Director de la Escuela de Ingeniería Mecánica Industrial de la Facultad de Ingeniería de la Universidad de San Carlos de Guatemala, luego de conocer el dictamen del Asesor, el visto bueno del Coordinador de área y la aprobación del área de lingüística del trabajo de graduación titulado: **DISEÑO DE MANUAL DE FUNCIONES DEL PERSONAL Y REDISEÑO DE PROCEDIMIENTOS OPERATIVOS DE LA MUNICIPALIDAD DE JALPATAGUA, JUTIAPA**, presentado por: **María José Gil Lemus**, procedo con el Aval del mismo, ya que cumple con los requisitos normados por la Facultad de Ingeniería.

“ID Y ENSEÑAD A TODOS”



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

Guatemala, mayo de 2022.

LNG.DECANATO.OI.267.2022

La Decana de la Facultad de Ingeniería de la Universidad de San Carlos de Guatemala, luego de conocer la aprobación por parte del Director de la Escuela de Ingeniería Mecánica Industrial, al Trabajo de Graduación titulado: **DISEÑO DE MANUAL DE FUNCIONES DEL PERSONAL Y REDISEÑO DE PROCEDIMIENTOS OPERATIVOS DE LA MUNICIPALIDAD DE JALPATAGUA, JUTIAPA**, presentado por: **María José Gil Lemus**, después de haber culminado las revisiones previas bajo la responsabilidad de las instancias correspondientes, autoriza la impresión del mismo.

IMPRÍMASE:



ing. Aurelia Anabela Cordova Estrada

Decana

Guatemala, mayo de 2022

AACE/gaoc

ACTO QUE DEDICO A:

Dios	Porque sin su voluntad nada de esto sería posible.
Mis padres	Jorge Gil y Rosa Alba Lemus, por sus formarme con su enseñanzas, amor y esfuerzo.
Mi hijo	Gabriel Fernando Davila Gil, eres lo mas importante en mi vida, juntos recorrimos mis últimos años en la universidad, hoy he dado un culminado mi carrera espero ser ejemplo en tu vida y que tu logres éxitos mas grandes.
Mis hermanos y sobrina	Gabriela y Jorge Gil Lemus, juntos hemos vivido y superado muchos retos en nuestras vidas, gracias a cada uno por su apoyo y cariño. Artemis, princesa hermosa tu has sido motivación para duplicar mis esfuerzos y poder culminar este trabajo.
A mi esposo	Ruqui Morales por creer en mi, por todo tu amor, admiración y consideración.
Mis amigos y familia	Por los momentos en que han estado presentes para apoyarme y brindarme su amistad, ayuda y cariño; en especial a las familias Dávila Ruiz, Argueta Mayorga, Morales Mesa y Palacios Gil.

AGRADECIMIENTOS A:

Dios	Por permitirme culminar una etapa más de mi vida y estar presente en cada uno de mis pasos.
Facultad de Ingeniería	Por formarme como profesional y brindarme todas las herramientas necesarias para desarrollarme con excelencia en los proyectos que he emprendido.
Municipalidad de Jalpatagua	Por abrirme las puertas de su institución y valorarme como parte de su personal.
Mi asesora	Por el conocimiento, tiempo y dedicación que me ha proporcionado a lo largo del desarrollo del presente trabajo de graduación.

ÍNDICE GENERAL

ÍNDICE DE ILUSTRACIONES	V
LISTA DE SÍMBOLOS	IX
GLOSARIO	XI
RESUMEN	XV
OBJETIVOS.....	XVII
INTRODUCCIÓN	XIX
1. DESCRIPCIÓN DE LA MUNICIPALIDAD DE JALPATAGUA	1
1.1. Descripción	1
1.2. Visión	2
1.3. Misión	2
1.4. Objetivos.....	2
1.5. Estructura organizacional	2
1.5.1. Ventajas.....	3
1.5.2. Desventajas	5
1.6. Funciones	5
1.7. Ubicación geográfica	6
1.8. Descripción de Alcaldía Municipal	8
1.9. Descripción de Secretaría Municipal	8
1.10. Descripción del Departamento de Aguas	8
1.11. Descripción del Departamento de Desarrollo Social	9
1.12. Descripción de Jefatura de Personal	9

2.	FASE DE SERVICIO TÉCNICO PROFESIONAL. ELABORACIÓN DEL MANUAL DE FUNCIONES PARA EL PERSONAL Y ACTUALIZACIÓN DEL MANUAL DE PROCEDIMIENTOS	11
2.1.	Entrevista y cuestionario	11
2.2.	Diagnóstico de la situación actual	23
2.2.1.	Diagnóstico de situación actual en Alcaldía Municipal	24
2.2.1.1.	Consideraciones previas	25
2.2.1.2.	Descripción y especificaciones de puestos de trabajo	26
2.2.1.3.	Análisis de puestos de trabajo.....	27
2.2.1.4.	Consideraciones previas	29
2.2.1.5.	Descripción y especificaciones de puestos de trabajo	29
2.2.1.6.	Análisis de puestos de trabajo.....	31
2.2.2.	Diagnóstico de la situación actual en el Departamento de Aguas.....	32
2.2.2.1.	Consideraciones previas	34
2.2.2.2.	Descripción y especificaciones de puestos de trabajo	34
2.2.2.3.	Análisis de puestos de trabajo.....	36
2.2.3.	Diagnóstico de la situación actual en el Departamento de Desarrollo Social.....	37
2.2.3.1.	Consideraciones previas	38
2.2.3.2.	Descripción y especificaciones de puestos de trabajo	38
2.2.3.3.	Análisis de puestos de trabajo.....	40
2.2.4.	Diagnóstico de la situación actual en la Jefatura de Personal	41

	2.2.4.1.	Consideraciones previas	41
	2.2.4.2.	Descripción y especificaciones de puestos de trabajo	42
	2.2.4.3.	Análisis de puestos de trabajo.....	43
2.3.		Organigrama.....	43
	2.3.1.	Funciones del organigrama	44
	2.3.2.	Ventajas y desventajas del organigrama	45
2.4.		La comunicación.....	45
	2.4.1.	Elementos de la comunicación	46
2.5.		Modales de conducta	46
	2.5.1.	Naturaleza de las personas	46
2.6.		Ambiente organizacional	47
2.7.		Propuesta del manual de funciones para el personal.....	47
	2.7.1.	Introducción	48
	2.7.2.	Objetivos.....	49
	2.7.3.	Instrucciones de uso.....	50
	2.7.4.	Manual de puestos y funciones	51
2.8.		Propuesta de la actualización del manual de procedimientos	86
	2.8.1.	Introducción	87
	2.8.2.	Objetivos.....	88
	2.8.3.	Instrucciones de uso.....	88
	2.8.4.	Manual de procedimientos.....	89
2.9.		Costo del proyecto.....	101
3.		FASE DE INVESTIGACIÓN PROPUESTA PARA LA REDUCCIÓN DEL CONSUMO DE ENERGÍA ELÉCTRICA.....	103
	3.1.	Diagnóstico.....	103
	3.1.1.	Consumo semestral de energía eléctrica	104

3.1.1.1.	Investigación del consumo	104
3.1.1.2.	Historial del consumo	108
3.1.2.	Estadística de precios de energía eléctrica	109
3.1.3.	Recomendaciones para el buen uso de energía eléctrica	112
3.2.	Propuesta.....	113
3.2.1.	Concientización	115
3.2.2.	Uso de luz y ventilación natural.....	116
3.2.3.	Minimización de gasto de energía eléctrica.....	117
4.	FASE DE DOCENCIA. PLAN DE CAPACITACIÓN.....	121
4.1.	Planificación de la capacitación	123
4.2.	Programa de la capacitación.....	124
4.3.	Evaluación.....	126
4.4.	Presentación del plan de capacitación.....	127
4.5.	Resultados de la capacitación.....	133
	CONCLUSIONES.....	135
	RECOMENDACIONES	137
	BIBLIOGRAFÍA.....	139
	ANEXO.....	143

ÍNDICE DE ILUSTRACIONES

FIGURAS

1.	Organigrama de la municipalidad de Jalpatagua, Jutiapa	4
2.	Ubicación geográfica de Jalpatagua, Jutiapa	6
3.	Ubicación de la municipalidad de Jalpatagua.....	7
4.	Unidades municipales con necesidad de mejora	15
5.	Existencia de manual de funciones	16
6.	Existencia de manual de procedimientos	17
7.	Utilidad de documentos guía para mejorar el desempeño	18
8.	Consumo innecesario de energía eléctrica en el edificio municipal	107
9.	Consumo mensual de energía eléctrica	109
10.	Evolución de las tarifas de energía eléctrica 2013-2015	110
11.	Consumo de energía eléctrica por tipo de lámpara.....	118
12.	Recomendaciones para la minimización de gasto energético.....	119

TABLAS

I.	Formato utilizado para realizar entrevistas	12
II.	Tabulación de datos de entrevista realizada	13
III.	Cuestionario para descripción de puesto	19
IV.	Alcalde municipal	26
V.	Secretaria recepcionista	27
VI.	Secretario municipal.....	30
VII.	Oficial de secretaría	30
VIII.	Asistente de secretaría.....	31

IX.	Jefe de fontaneros	35
X.	Fontanero municipal.....	35
XI.	Auxiliar de fontanero	36
XII.	Delegado del Departamento de Desarrollo Social	39
XIII.	Facilitador social	39
XIV.	Jefe de personal	42
XV.	Manual de puestos y funciones.....	52
XVI.	Flujograma de procedimiento para ampliación de redes de distribución.....	90
XVII.	Flujograma de procedimiento para mantenimiento de tubería y cajas... ..	90
XVIII.	Flujograma de procedimiento de limpieza de drenajes	92
XIX.	Flujograma de procedimiento de limpieza de llaves	93
XX.	Flujograma de procedimiento de limpieza de pozos	94
XXI.	Flujograma de procedimiento de manejo de llaves para la distribución del agua.....	95
XXII.	Flujograma de procedimiento de elaboración de expedientes de usuarios.. ..	96
XXIII.	Flujograma de procedimiento de actualización de expedientes.....	97
XXIV.	Flujograma de procedimiento de exclusión de usuarios de los programas sociales... ..	98
XXV.	Flujograma de procedimiento de inclusión de usuarios a los programas.....	99
XXVI.	Flujograma de procedimiento de cambio de titularidad.....	100
XXVII.	Costo del proyecto propuesto	101
XXVIII.	Facturación del mes de noviembre al mes de abril.....	108
XXIX.	Tarifario DEORSA 2015.....	110
XXX.	Resultados obtenidos en entrevista	122
XXXI.	Programa de actividades de capacitación... ..	126

XXXII.	Plan de capacitación	128
XXXIII.	Tabulación de resultados de la evaluación de capacitación.....	133

LISTA DE SÍMBOLOS

Símbolo	Significado
Q/kwh	Cargo por energía
Q/Kwh-mes	Cargo por energía al mes
Kwh	Kilovatio hora
%	Porcentaje
Q.	Quetzal, unidad monetaria de Guatemala

GLOSARIO

Actividad	Conjunto de acciones afines ejecutadas por una misma persona o unidad administrativa, como parte de una función asignada.
Descripción de puesto	Documento conciso de información objetiva que identifica la tarea por cumplir y la responsabilidad que implica el puesto. Además, bosqueja la relación entre todos los puestos en la organización, los requisitos para cumplir el trabajo y su frecuencia o ámbito de ejecución.
Diagnóstico	En administración, se refiere al estudio sistemático, integral y periódico que tiene como propósito fundamental conocer la organización administrativa, el funcionamiento del área objeto de estudio y detectar las causas y efectos de los problemas administrativos de la empresa, para analizar y proponer alternativas viables de solución que ayuden a su erradicación.
Diagrama de flujo	Diagrama que emplea símbolos gráficos para representar los pasos o etapas de un proceso. También permite describir la secuencia de los distintos pasos o etapas y su interacción.

DNC	Diagnóstico de necesidades de capacitación; proceso que orienta a la estructuración y desarrollo de planes y programas para el fortalecimiento de conocimientos, habilidades y actitudes.
Estructura organizacional	Se refiere a la forma en que se dividen, agrupan y coordinan las actividades de la organización, en cuanto a las interrelaciones jerárquicas.
Evaluación de desempeño	de Proceso técnico a través del cual, en forma integral, sistemática y continua, se valora el conjunto de actitudes, rendimiento y comportamiento laboral de una persona en el desempeño de su cargo y cumplimiento de sus funciones, en términos de oportunidad, cantidad y calidad de los servicios producidos.
Función	Conjunto de actividades afines y coordinadas, necesarias para alcanzar los objetivos de una institución, de cuyo ejercicio generalmente es responsable un órgano o unidad administrativa; se definen a partir de las disposiciones jurídicas y administrativas.
Indicador de desempeño	de Es un instrumento de medición de las principales variables asociadas al cumplimiento de los objetivos y que a su vez constituye una expresión cuantitativa o cualitativa de lo que se pretende alcanzar con un objetivo específico establecido.

Variables asociadas al cumplimiento de los objetivos y que a su vez constituyen una expresión cuantitativa o cualitativa de lo que se pretende alcanzar con un objetivo específico establecido.

**Manual
procedimiento**

de Es una descripción precisa sobre cómo deben desarrollarse las actividades de cada empresa. Ha de ser un documento interno, del que se deben registrar y controlar las copias que del mismo se realizan.

RESUMEN

La municipalidad de Jalpatagua es una institución que vela por el bienestar de su municipio, proporcionando varios servicios a la población. Con el afán de prestar un mejor servicio al municipio se contempla la elaboración de un manual de funciones del personal y la actualización de los procedimientos operativos que se consideran necesarios para que los trabajadores puedan desempeñar sus funciones y brindar un mejor servicio, reducir tiempos y planificar mejor sus tareas.

En la municipalidad de Jalpatagua se realiza un análisis para identificar oportunidades de mejora en las áreas de la Alcaldía y Secretaría Municipal, los departamentos de Aguas y de Desarrollo Social y la Jefatura de Personal, encontrando algunas deficiencias relacionadas con la distribución de funciones y las relaciones de autoridad.

En las áreas municipales mencionadas anteriormente se tienen trabajadores con duplicidad de funciones, otros con sobrecarga de trabajo y algunos con demasiado tiempo de ocio.

Con la elaboración de un manual de funciones para el personal se pretende crear los puestos necesarios para una correcta distribución de funciones en cada una de las áreas municipales mencionadas anteriormente, definiendo las tareas que se deben desempeñar en cada puesto y así que cada miembro del personal pueda ser evaluado en función del mismo.

La introducción del manual de funciones requiere la capacitación del personal existente para que reconozca cuáles son las tareas que le corresponden y cómo desempeñarlas. El manual también puede utilizarse como la herramienta para la capacitación de personal nuevo, apoyo en la gestión principal y una forma de estandarización de procesos municipales, de modo que puedan ser aprovechados tanto por la administración actual, como por las administraciones futuras.

OBJETIVOS

General

Diseñar un manual de funciones del personal y rediseñar procedimientos operativos de la Municipalidad de Jalpatagua, Jutiapa.

Específicos

1. Analizar los puestos existentes en la Alcaldía Municipal, Secretaría Municipal, Departamento de Desarrollo Social, Departamento de Aguas y Jefatura de Personal, en relación con las funciones y actividades que desarrollan, para definir el perfil de cada uno de los puestos.
2. Elaborar un manual de funciones para la Alcaldía Municipal, Secretaría Municipal, Departamento de Desarrollo Social, Departamento de Aguas y Jefatura de Personal, que sirva como documento básico de inducción y ejecución de las tareas del personal, rediseñando los procedimientos en un periodo de seis meses.
3. Fortalecer la estructura organizacional para mejorar los procesos internos y la integración del personal.
4. Capacitar al personal administrativo y operativo sobre las funciones del puesto de trabajo que están desempeñando, para cumplir de forma eficaz sus funciones.

5. Verificar que el consumo de energía eléctrica sea adecuado para realizar cambios que sean necesarios.

INTRODUCCIÓN

A través del diseño y actualización de los manuales de funciones y procedimientos propios, es posible trabajar de manera más ordenada, secuencial y detallada las diversas operaciones que se realizan en el interior de una organización, establecer de manera formal los métodos y técnicas de trabajo que se van a aplicar, precisar las responsabilidades de los distintos empleados que intervienen en la ejecución, control y evaluación de las mismas, así como facilitar su interrelación.

En cada organización, los manuales se convierten en herramientas indispensables para facilitar el desarrollo de funciones administrativas y operativas. En la municipalidad de Jalpatagua estos son útiles para definir las funciones que debe tener cada uno de los empleados que les permitan desarrollar sus actividades, siendo parte a la vez de un sistema de evaluación personal.

El presente trabajo contribuye a la profesionalización del personal, permite que la municipalidad aproveche el recurso humano del que dispone, asignando las funciones con base en la habilidad y capacidad. El propósito principal es actualizar y documentar sus procedimientos operativos.

En la primera fase se presenta información general relacionada con la Municipalidad de Jalpatagua, Jutiapa, describiendo así la situación en la que se encuentran las áreas municipales al momento de iniciar la investigación.

En la fase dos se dan a conocer las herramientas utilizadas y el diagnóstico de la situación en la que se encuentran la Alcaldía Municipal, Secretaría Municipal, Departamento de Desarrollo Social, Departamento de Aguas y la Jefatura de Personal, al momento de iniciar la investigación.

Se incluye una fase de investigación para generar una propuesta que permita la reducción del consumo de energía eléctrica en el edificio municipal. Finalmente, se incluye una fase de docencia que plantea la forma de capacitar al personal respecto a los cambios realizados.

1. DESCRIPCIÓN DE LA MUNICIPALIDAD DE JALPATAGUA

Es necesario recopilar información general de la municipalidad de Jalpatagua, como parte de la investigación inicial, ya que permite conocer la situación en la que se encuentran las diferentes áreas municipales e identificar sus necesidades.

1.1. Descripción

Jalpatagua es un municipio del departamento de Jutiapa. Su fundación se remonta al siglo XVI. Posteriormente se introdujeron modificaciones a través de Decretos y Acuerdos Gubernativos (Documentos gubernativos del 23/02/1850 y 09/10/1850, Acuerdo Gubernativo del 01/09/1937).

Antiguamente integrado por razas de Pipiles y Pocomames, se conoció con el nombre de Xalpatagua, perteneciente al Curato de San Pedro Conguaco en la alcaldía mayor de Escuintla; figura en el listado de Curatos del Arzobispado de Guatemala del Real Tribunal de Audiencia de la Contraloría de Cuentas del 8 de julio de 1806. Después de varias modificaciones jurisdiccionales, finalmente se restablece al departamento de Jutiapa, por acuerdo del 30 de enero de 1886¹.

Etimológicamente, su nombre proviene de la palabra Jalpatagua, la que a su vez se descompone de las voces mexicanas *Jal* que quiere decir aspiración, *Atl* que significa agua y *Patlaguac* que quiere decir ancho, conformándose con dichos vocablos la frase río ancho. Este municipio se fundó el 30 de enero de 1886, tiene una extensión territorial de 204 kilómetros cuadrados, su religión predominante es la católica, su fiesta patronal se celebra del 18 al 22 de diciembre en honor a Santo Tomás Apóstol, su clima predominante es el cálido.

¹ Acuerdo Gubernativo del 1 de septiembre de 1937. *Municipio de Jalpatagua. s/p.*

Por Acuerdo Gubernativo del 8 de mayo de 1852 se dispuso que el pueblo de Jalpatagua fuera ascendido a la categoría de municipio, siempre perteneciendo a Jutiapa.

1.2. Visión

Hacer de la municipalidad de Jalpatagua una institución organizada en la prestación de servicios públicos básicos, basada en la equidad, responsabilidad, transparencia, eficiencia y eficacia, que garantice una mejor calidad de vida y el desarrollo integral de los habitantes del municipio².

1.3. Misión

“Somos una entidad autónoma que promueve el desarrollo integral del municipio a través de programas y proyectos que impulsen con excelencia las actividades económicas, sociales, deportivas, culturales, ambientales, agrícolas y pecuarias; para lograr el bien común de sus habitantes”³.

1.4. Objetivos

Contar con un instrumento de planificación con enfoque territorial y participativo que recoge la problemática social, económica, ambiental e institucional del municipio y, de forma priorizada, provea de la orientación estratégica necesaria para alcanzar la superación de los ODM; así como el conocimiento social de lo local, el acondicionamiento básico y la instrumentación para la institucionalización de enfoques de racionalidad sostenible frente a las amenazas naturales, el manejo integral de los recursos hídricos y la adaptación al cambio climático⁴.

1.5. Estructura organizacional

La autoridad del municipio es ejercida por el Concejo Municipal, el cual está integrado por el alcalde, síndicos y concejales. El alcalde es el encargado de ejecutar y dar seguimiento a las políticas, planes, programas y proyectos,

² Municipalidad de Jalpatagua. *Folleto informativo*. p. 2.

³ *Ibíd.*

⁴ *Ibíd.*

autorizados por el Concejo Municipal. Su ámbito jurídico tiene como base la Constitución de la República de Guatemala, artículos 253 al 257, y el Código Municipal, decreto 12-2002, del Congreso de la República de Guatemala.

Posee un tipo de estructura funcional, ya que la autoridad se concentra en un solo grupo de personas, el Consejo Municipal, con una figura representativa en el alcalde municipal, como se puede observar de acuerdo a las funciones que tiene cada uno. La Municipalidad de Jalpatagua, Jutiapa, cuenta con 168 trabajadores, distribuidos en las distintas áreas municipales que se presentan en el organigrama de la figura 1.

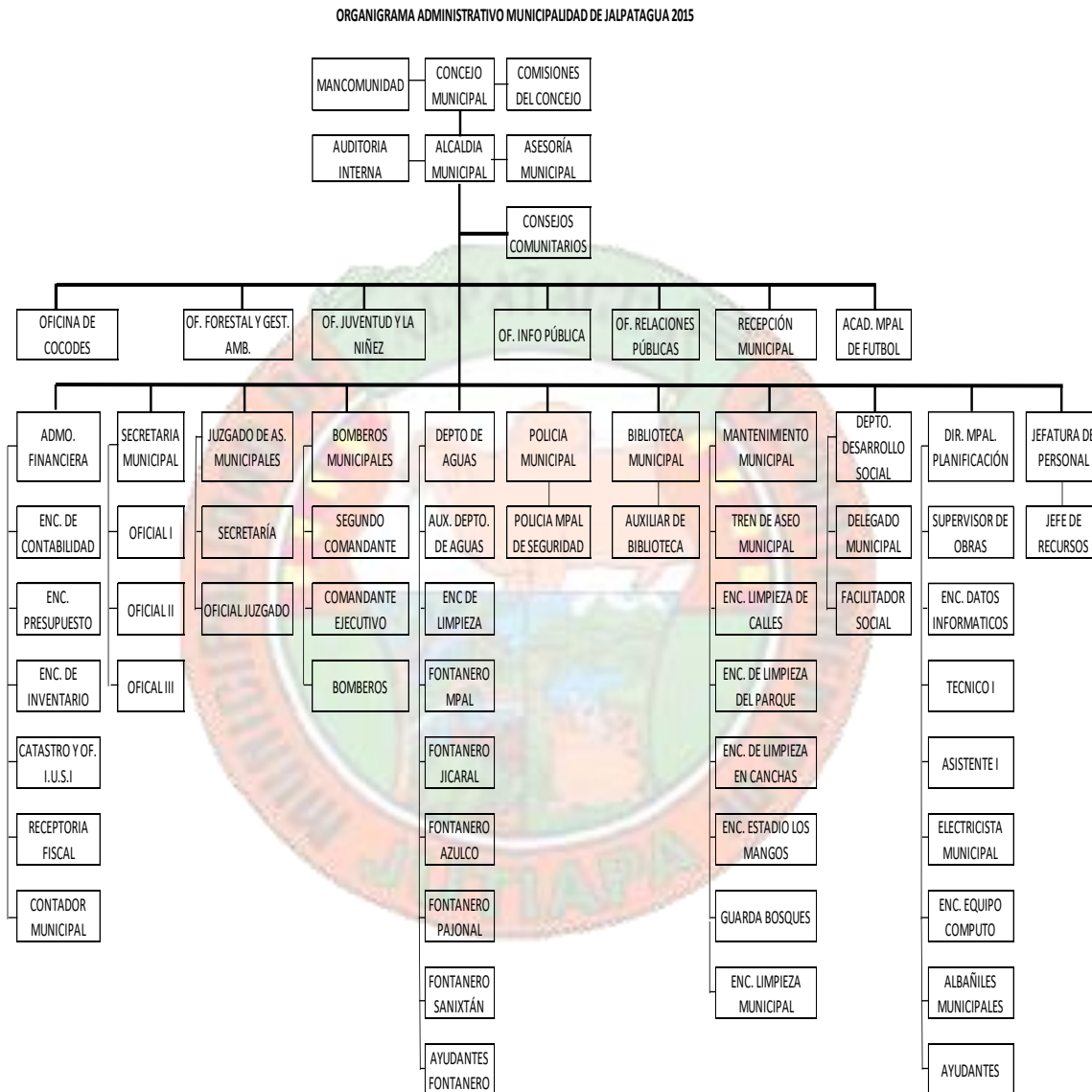
1.5.1. Ventajas

Algunas de las ventajas que se identifican en la estructura organizacional de la Municipalidad de Jalpatagua son:

- Asegura que la alta dirección tome control total sobre la organización.
- Proporciona una trayectoria clara para los empleados de menor nivel, hasta los primeros puestos de toma de decisiones.
- Ofrece estabilidad y eficiencia, ya que todos utilizan procesos similares.
- Puede aprovecharse la economía a escala.

El organigrama es a nivel de puestos y unidades, lo plantearon así para visualizar mejor los puestos existentes en las distintas unidades municipales. En la siguiente figura se presenta el organigrama que proporciona la municipalidad.

Figura 1. Organigrama de la municipalidad de Jalpatagua, Jutiapa



Fuente: elaboración propia, con base en: Municipalidad de Jalpatagua. *Archivos administrativos de la municipalidad de Jalpatagua.* s/p.

1.5.2. Desventajas

Entre las desventajas que se presentan en la estructura organizacional de la municipalidad de Jalpatagua se encuentran las siguientes:

- Riesgo de mala comunicación entre las distintas áreas municipales.
- Tendencia a conflictos interdepartamentales.
- Poca colaboración para el trabajo multidisciplinario.
- Cuando se deben realizar trámites en que interviene más de un departamento, el proceso puede parecer tedioso para los usuarios.
- Limita la capacidad de respuesta, ya que los departamentos no pueden tomar decisiones y se acumula en las altas autoridades.

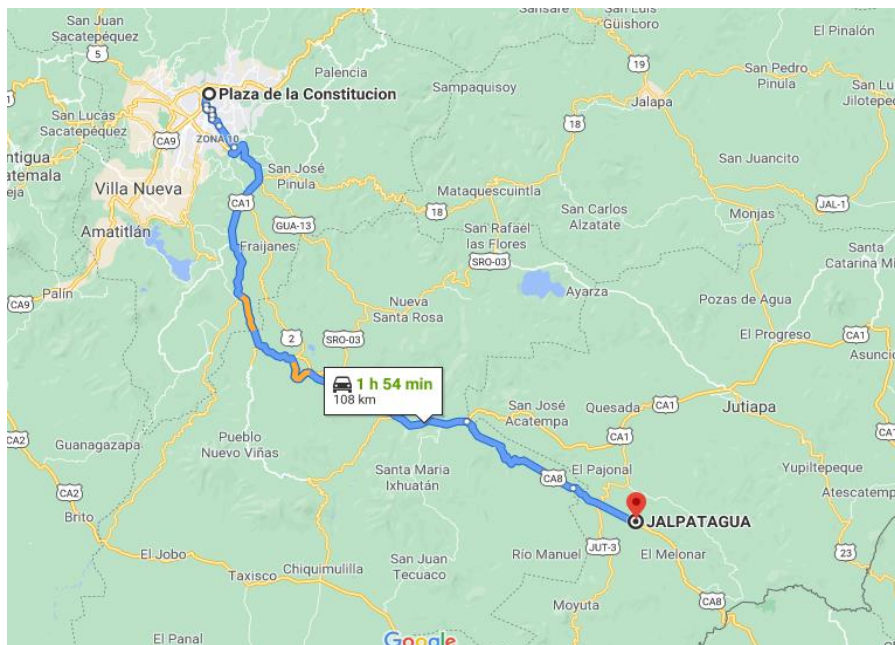
1.6. Funciones

Entre las competencias propias del municipio están las de formular y coordinar políticas, planes y programas relativos al abastecimiento domiciliario de agua, alcantarillado, alumbrado público, administración de mercados, limpieza, ornato, tratamiento de desechos sólidos y líquidos, pavimentación y mantenimiento de las vías de comunicación, regulación de transporte, servicio de policía municipal, generación de energía eléctrica, al igual que otras que le sean trasladadas por el Organismo Ejecutivo.

1.7. Ubicación geográfica

Jalpatagua se encuentra a 515 metros sobre el nivel del mar, la cabecera municipal se encuentra a 42 kilómetros de la cabecera departamental y a 102 kilómetros de la ciudad de Guatemala. Colinda al norte con el municipio de San José Acatempa y Quesada, al este con Jutiapa, Comapa y la República de El Salvador; al sur con el Salvador, Conguaco y Moyuta, y al oeste con Oratorio, Santa Rosa y Moyuta.

Figura 2. Ubicación geográfica de Jalpatagua, Jutiapa



Fuente: Google map. *Ubicación de Jalpatagua, Jutiapa.*

<https://www.google.es/maps/place/JALPATAGUA/@14.1364837,-90.0273644,14z/data=!3m1!4b1!4m5!3m4!1s0x8588286d3431b7fd:0x27e53ed7735fd05a18m2!3d14.1378897!4d-90.0116586?hl=es>. Consulta: febrero de 2022.

En la figura anterior se muestra la ubicación de Jalpatagua, en relación con la cabecera departamental y la ciudad de Guatemala ambos marcados con un círculo; la ruta marcada muestra la distancia entre la Plaza de la Constitución y Jalpatagua.

A continuación, se presenta un plano de la ubicación de la municipalidad de Jalpatagua, que se encuentra en la quinta avenida de la zona uno, frente al parque central de la localidad.

Figura 3. **Ubicación de la municipalidad de Jalpatagua**



Fuente: Google map. *Ubicación de la Municipalidad de Jalpatagua, Jutiapa.*

<https://www.google.es/maps/place/JALPATAGUA/@14.1364837,-90.0273644,14z/data=!3m1!4b1!4m5!3m4!1s0x8588286d3431b7fd:0x27e53ed7735fd05a18m2!3d14.1378897!4d-90.0116586?hl=es>. Consulta: febrero de 2022.

1.8. Descripción de Alcaldía Municipal

La Alcaldía Municipal es una unidad dentro de la estructura organizacional de una municipalidad, a cargo del alcalde electo de un municipio que responde jerárquicamente ante el Consejo Municipal, en la cual se desarrollan múltiples funciones administrativas que median entre las necesidades del pueblo, el desempeño de las distintas unidades municipales y las decisiones del Consejo Municipal.

1.9. Descripción de Secretaría Municipal

La secretaría municipal es una unidad dentro de la estructura organizacional de una municipalidad, a cargo de un secretario asignado por el Concejo Municipal que responde jerárquicamente ante el alcalde Municipal, cuyo objetivo principal es apoyar en las gestiones legales y administrativas de la municipalidad, encargándose de la documentación necesaria.

1.10. Descripción del Departamento de Aguas

De acuerdo con el Código Municipal, el abastecimiento domiciliario de agua potable debidamente clorada es uno de los servicios que se incluyen dentro de la administración municipal, por esta razón, todas las municipalidades cuentan con una oficina, área o Departamento de Aguas, que se encarga de la gestión de este servicio.

Debido al tipo de funciones que deben desempeñarse esta unidad municipal está integrada principalmente por personal técnico/operativo.

1.11. Descripción del Departamento de Desarrollo Social

El Departamento de Desarrollo Social es una unidad dentro de la estructura organizacional de una municipalidad, que responde ante el alcalde municipal, cuyo objetivo principal es atender las necesidades y problemáticas de carácter social que se presenten en el municipio, así como la gestión de recursos que el Estado, o cualquier entidad pública o privada, aporte a la municipalidad con el fin de contribuir con el desarrollo de la comunidad. También se encarga de realizar estudios para la identificación de necesidades de la población y las segmenta para poder gestionar los recursos que requieran.

1.12. Descripción de Jefatura de Personal

Las municipalidades de Guatemala tienen la libertad de crear cuantas unidades municipales consideren necesarias para cumplir con las obligaciones que les corresponden y satisfacer la demanda en su municipio. Es por esta razón que todas cuentan con una oficina, área o Jefatura de Personal que se encargue de la gestión del recurso humano, a fin de contar con elementos que contribuyan a una buena gestión municipal.

2. FASE DE SERVICIO TÉCNICO PROFESIONAL. ELABORACIÓN DEL MANUAL DE FUNCIONES PARA EL PERSONAL Y ACTUALIZACIÓN DEL MANUAL DE PROCEDIMIENTOS

Se recopila información respecto de la situación actual de las unidades municipales en las que se identifican puntos de mejora. Para ello se hace uso del método de observación directa, se realizan entrevistas al personal y se indaga respecto a la existencia de manuales o documentación que pueda aportar información útil. Dicha información permite presentar una propuesta de mejora con base en la elaboración y actualización de manuales.

2.1. Entrevista y cuestionario

La finalidad de las entrevistas realizadas al personal de la Municipalidad de Jalpatagua, Jutiapa, es identificar las unidades municipales que necesitan mejoras en el proceso administrativo y poder hacer más efectivos los procedimientos, así como evaluar las deficiencias que surjan a través del análisis de resultados. Mientras que la elaboración del cuestionario tiene como objetivo determinar cuáles son los puestos laborales de cada unidad municipal.

La entrevista consta de 10 preguntas, dando oportunidad de ampliar las respuestas durante las entrevistas. De las preguntas, dos de ellas proporcionan información del entrevistado, tres preguntas respecto a la identificación interna de unidades municipales con necesidad de mejora, además de cinco preguntas para determinar si existen, conocen y usan manuales en el desarrollo de funciones que se agrupan en el siguiente formato.

Tabla I. **Formato utilizado para realizar entrevistas**

1. ¿Qué cargo ocupa en la municipalidad de Jalpatagua?		
Clasificación del puesto		Unidad Municipal
Jefatura		
Administrativo		
Operario		
Auxiliar		
2. ¿Cuánto tiempo tiene de laborar en ese puesto?		
3. ¿Qué jefatura o departamento cree usted que necesite mejorar dentro de la municipalidad de Jalpatagua, Jutiapa; mencione uno?		
4. ¿Considera que en el departamento que mencionó en la pregunta anterior, el personal realiza sus funciones de forma adecuada?		
5. ¿Cuál cree que es la razón?		
Desconocimiento de sus funciones		
Falta de interés en el trabajo		
Falta de recursos		
6. ¿Sabe qué es un manual de funciones y para qué se utiliza en las instituciones?	SI	NO
7. ¿Existe un manual de funciones en la unidad en la que labora?		
LO DESCONOCE	SI	NO
8. ¿Conoce qué es un manual de procedimientos?	SI	NO
9. ¿Cuenta con un manual de procedimientos en el puesto que ocupa?		
LO DESCONOCE	SI	NO
10. ¿Considera que es útil contar con un documento para guiar las funciones que desempeña?	SI	NO

Fuente: elaboración propia.

En el formato no se solicita información que ponga en evidencia la identidad de los entrevistados para proporcionarles la sensación de confidencialidad, esperando obtener respuestas más objetivas. La información recopilada a través de la entrevista se documenta en la siguiente tabla.

Tabla II. **Tabulación de datos de entrevista realizada**

Tabulación de datos de las entrevistas realizadas en la Municipalidad de Jalpatagua, Jutiapa			
1. ¿Qué cargo ocupa en la municipalidad de Jalpatagua?			
Clasificación del puesto		Departamento	
Jefatura	10	Departamento de Aguas	15
Administrativo	28	Departamento Desarrollo Social	3
Operario	74	Jefatura de Administración de personal	1
Auxiliar	25	Alcaldía Municipal	1
		Secretaría Municipal	1
		Otros	116
2. ¿Cuánto tiempo tiene de laborar en ese puesto?			
Años			
Entre 0 – 1			22
Entre 2 – 3			109
4 o más			6
3. ¿Qué jefatura o departamento cree usted que necesite mejorar dentro de la municipalidad de Jalpatagua, Jutiapa; mencione uno?			
Departamento de desarrollo social			35
Jefatura de administración de personal			30
Departamento de aguas			38
Secretaría Municipal			18
Alcaldía Municipal			5
Otros			11
4. ¿Considera que en el departamento que mencionó en la pregunta anterior, el personal realiza sus funciones de forma adecuada? Si su respuesta es No o algunos, conteste la pregunta número 5; de lo contrario pase a la pregunta número 6			
Sí			20
No			73
Algunos			44

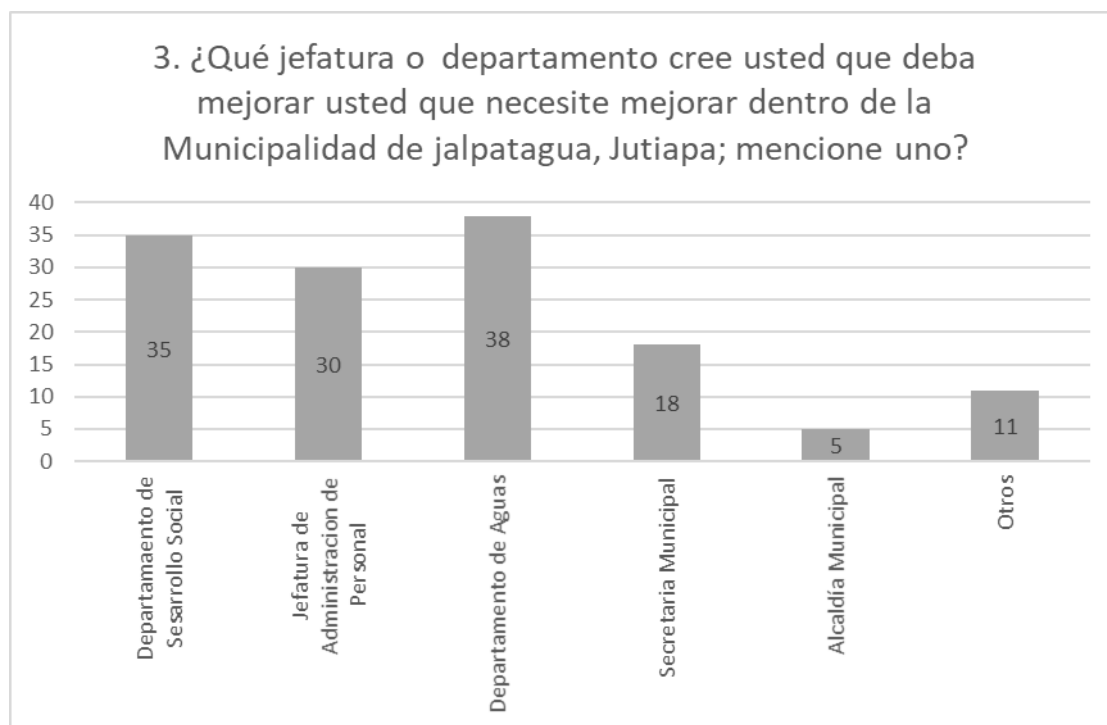
Continuación de la tabla II.

5. ¿Cuál cree que es la razón?	
Desconocimiento de sus funciones	49
Falta de interés en el trabajo	10
Falta de recursos	14
6. ¿Sabe qué es un manual de funciones y para qué se utiliza en las instituciones?	
Sí	42
No	95
7. ¿Existe un manual de funciones en la unidad en la que labora?	
Sí	21
No	53
Lo desconoce	63
8. ¿Conoce qué es un manual de procedimientos?	
Sí	38
No	99
9. ¿Cuenta con un manual de procedimientos en el puesto que ocupa?	
Sí	11
No	49
Lo desconoce	77
10. ¿Considera que es útil contar con un documento para guiar las funciones que desempeña?	
Sí	125
No	12

Fuente: elaboración propia.

Con base en los resultados obtenidos y presentados en la tabla anterior, se realizan las gráficas que se presentan a continuación, acompañadas de un análisis general de las preguntas más relevantes.

Figura 4. **Unidades municipales con necesidad de mejora**

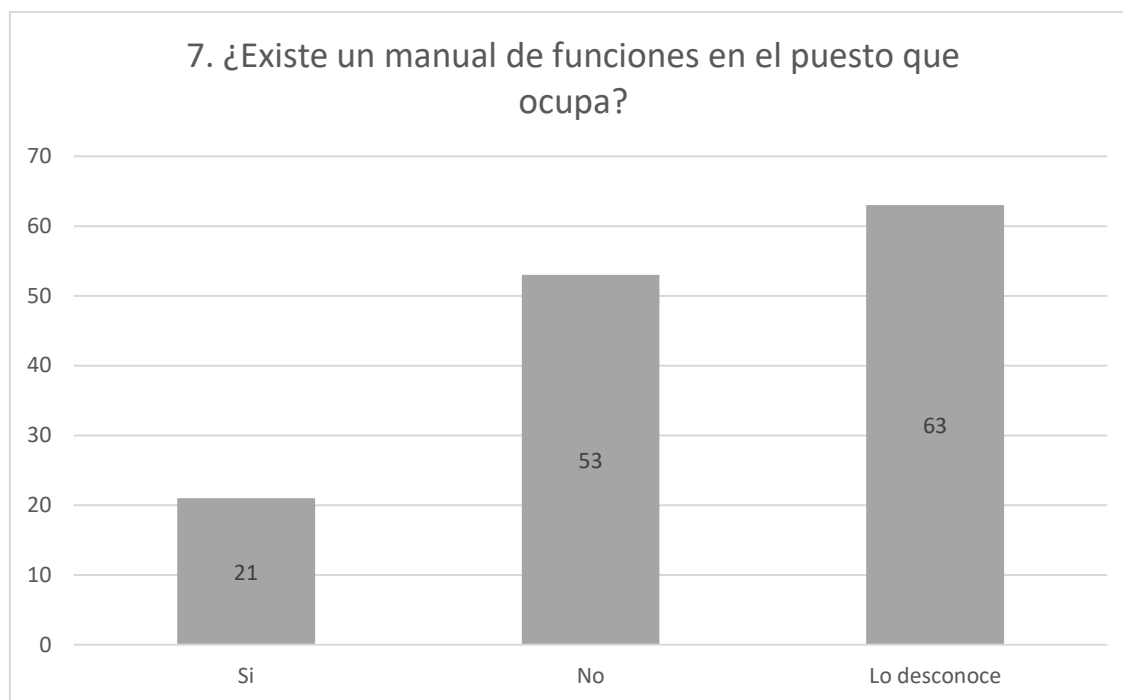


Fuente: elaboración propia.

Por medio de esta gráfica se presentan las unidades municipales que necesitan mejorar, de acuerdo con la percepción de los mismos trabajadores de la Municipalidad de Jalpatagua. Como se puede observar, las unidades son: Departamento de Aguas, Departamento de Desarrollo Social, Jefatura de Personal, Secretaría Municipal y Alcaldía Municipal, en menor escala las demás unidades de dicha municipalidad.

En la siguiente gráfica se presentan los resultados obtenidos en la pregunta número siete del formato presentado, la cual indaga sobre el conocimiento de los trabajadores sobre la existencia de manuales.

Figura 5. **Existencia de manual de funciones**

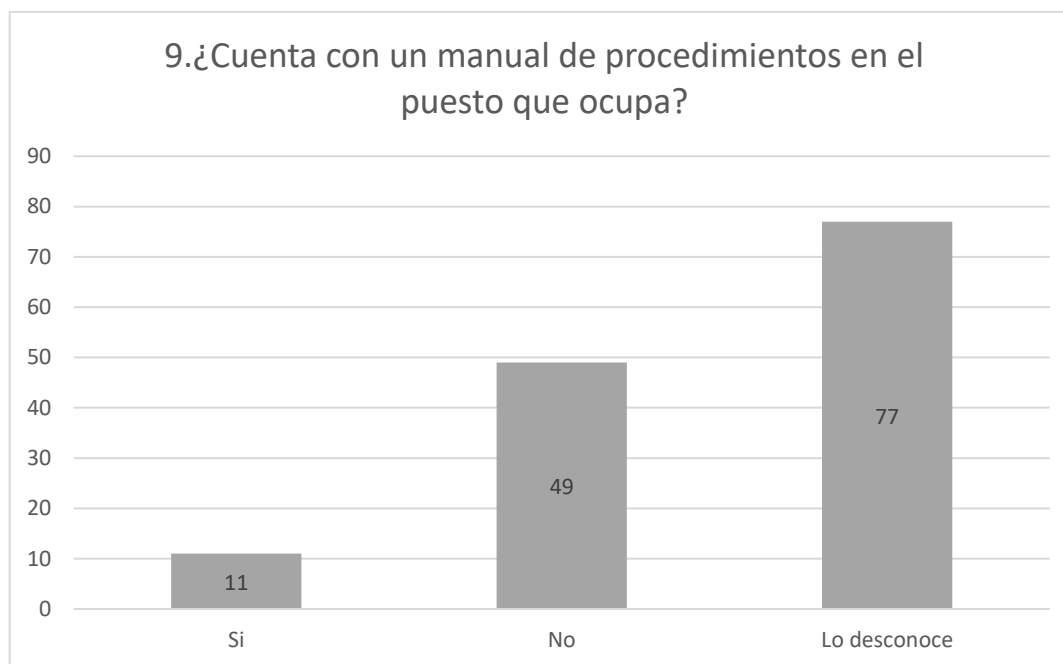


Fuente: elaboración propia.

Aproximadamente el 46 % de los entrevistados desconoce si existe un manual de funciones, el 39 % cree que tal documento no existe y únicamente el 15 % afirma que sí hay un manual de funciones. Lo anterior hace evidente la necesidad de informar a los trabajadores respecto de las herramientas de apoyo con las que se cuenta para una mejor ejecución de sus labores.

En la siguiente gráfica se pueden observar los resultados obtenidos con la pregunta número 9 en relación con el conocimiento que tienen los trabajadores sobre la existencia de un manual de procedimientos para el puesto que ocupa dentro de la municipalidad.

Figura 6. **Existencia de manual de procedimientos**

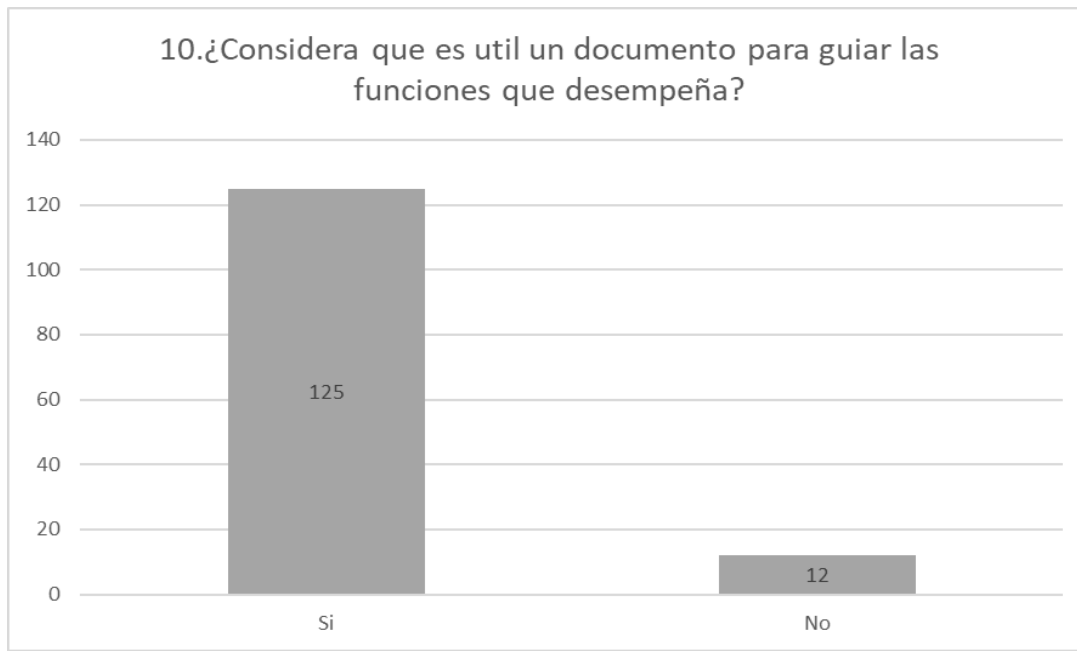


Fuente: elaboración propia.

Según se puede apreciar, únicamente el 8 % de los entrevistados afirman contar con un manual de procedimientos, 36 % indican que no cuentan con dicho manual y un 56 % desconocen si existe uno para el puesto que ocupa, lo anterior conforma que es necesario crear herramientas de apoyo para mejorar el desempeño de los trabajadores y de dar a conocer las herramientas existentes a través de capacitaciones o incluyéndolas desde la inducción para personal de nuevo ingreso.

En la siguiente figura se grafican los resultados obtenidos con la pregunta número diez, la cual busca establecer la utilidad que tiene para los trabajadores el contar con una guía para las funciones que deben desempeñar.

Figura 7. **Utilidad de documentos guía para mejorar el desempeño**



Fuente: elaboración propia.

Con la gráfica anterior, se puede ver que el 91 % del personal entrevistado considera de utilidad contar con un documento que les indique cómo desempeñar su trabajo, agregando que en algunos casos no se tienen claras las funciones, ni saben si los procedimientos que realizan son los adecuados. El hecho de que únicamente el 9 % de los entrevistados creen que no necesitan guía para mejorar su desempeño, hace evidente la necesidad de programas de capacitación y una mejora en la inducción del personal, lo cual también puede ser visto como un punto de mejora para la Jefatura de Personal.

En la siguiente tabla se presenta el cuestionario proporcionado a los trabajadores de la Alcaldía Municipal, Secretaría Municipal, Departamento de Aguas, Departamento de desarrollo Social y Jefatura de Personal.

Tabla III. **Cuestionario para descripción de puesto**

<p>CUESTIONARIO DESCRIPCIÓN DE PUESTO Llenar los siguientes espacios en blanco con claridad y veracidad</p> <p>NOMBRE COMPLETO: _____</p> <p>PUESTO QUE DESEMPEÑA _____</p> <p>ÁREA A LA QUE PERTENECE: _____</p> <p>CÓDIGO DEL PUESTO: _____ SUELDO DEVENGADO: _____</p>										
<p>Favor de contestar con claridad y veracidad (Si no sabe, no contestar).</p> <p>Descripción general de su puesto:</p> <p>_____</p> <p>_____</p> <p>_____</p> <p>DESCRIBA SUS FUNCIONES O TAREAS DIARIAS DE TRABAJO EN LA MUNICIPALIDAD, (ENFOCADO A RRHH)</p> <table border="1" style="width: 100%; border-collapse: collapse;"> <tr><td style="height: 20px;"> </td></tr> <tr><td style="height: 20px;"> </td></tr> <tr><td style="height: 20px;"> </td></tr> </table> <p>DESCRIBA SUS FUNCIONES O TAREAS DIARIAS DE TRABAJO EN LA EMPRESA (ENFOCADO A PLANIFICACIÓN)</p> <table border="1" style="width: 100%; border-collapse: collapse;"> <tr><td style="height: 20px;"> </td></tr> <tr><td style="height: 20px;"> </td></tr> <tr><td style="height: 20px;"> </td></tr> </table> <p>DESCRIBA SUS FUNCIONES O TAREAS DIARIAS DE TRABAJO EN LA MUNICIPALIDAD, (ENFOCADO A LA TAREA Y SU CONTROL)</p> <table border="1" style="width: 100%; border-collapse: collapse;"> <tr> <td style="text-align: center; padding: 5px;">TAREAS DIARIAS</td> </tr> <tr><td style="height: 20px;"> </td></tr> <tr><td style="height: 20px;"> </td></tr> <tr><td style="height: 20px;"> </td></tr> </table>							TAREAS DIARIAS			
TAREAS DIARIAS										

Continuación de la tabla III.

CONTACTOS CON PERSONAL DENTRO DE LA ENTIDAD (INTERNOS)	
PUESTO Y/O ÁREA	PARA QUÉ

CONTACTOS CON PERSONAL FUERA DE LA EMPRESA (EXTERNO)	
CONTACTO	PARA QUÉ

ESFUERZO FÍSICO

SENTADO _____ % VIAJANDO _____ %

CAMINANDO _____ % LEVANTADO _____ %

DE PIE _____ % ASCENDIENDO _____ %

INCLINADO _____ % DOBLÁNDOSE _____ %

CARGANDO _____ %

OTROS:

Continuación de la tabla III.

CLASE DE TRABAJO			
LIGERO _____		PESADO _____	
SEMI PESADO _____		MUY PESADO _____	
RESULTANTE EN FATIGA DE:			
CUERPO _____	PIERNAS _____	BRAZOS _____	
DEDOS _____	OJOS _____	OIDOS _____	
OTROS _____			
RESPONSABILIDADES			
	NINGUNA	POCA	MUCHA
Sobre materiales y suministros			
Sobre equipo y herramientas			
Sobre dinero y valores			
Sobre sistemas y métodos			
Sobre riesgos			
Por contactos exteriores			
Por servicio técnico profesional			
Sobre producto terminado			
Servicio al cliente			
Por llaves de oficinas			
OTRAS _____			
RIESGOS DE TRABAJO (POSIBILIDADES Y CONSECUENCIA)			

CONDICIONES DE TRABAJO (Responder SÍ o No, o anotar lo que se le pide)			
RUIDO _____	POLVO _____	TEMPERATURA _____	
SUSTANCIAS NOCIVAS _____		HORARIOS ESPECIALES _____	
OTROS _____			

Continuación de la tabla III.

DESCRIPCIÓN DE LOS RECURSOS MATERIALES Y EL EQUIPO QUE UTILIZA
MÁQUINAS

HERRAMIENTAS

EQUIPOS

MATERIALES

ACCESORIOS

FECHA _____

Fuente: elaboración propia.

2.2. Diagnóstico de la situación actual

La elaboración de un manual de funciones para el personal de la Municipalidad de Jalpatagua y la actualización de sus procedimientos requiere de un diagnóstico de la situación actual en cuanto al desarrollo de actividades en la Alcaldía Municipal, Secretaría Municipal, Departamento de Aguas, Departamento de Desarrollo Social y Jefatura de personal, así como de los puestos existentes en cada uno de ellos. Se realiza un diagnóstico por cada unidad municipal, que comprende lo siguiente:

- Descripción de las observaciones realizadas: el tiempo de observación asignado es de 5 días para cada unidad municipal, únicamente para el Departamento de Aguas se realizó la observación durante 12 días porque efectúan trabajo de campo, es decir, fuera de la municipalidad. No fue notificado el personal respecto de que sus labores serán monitoreadas para no afectar el comportamiento y desempeño habitual de los mismos.
- Consideraciones previas: en esta sección se presentan los aspectos que se toman en cuenta y que sirven como herramientas para realizar el diagnóstico como parte de la investigación documental, tales como:
 - Funciones de ley, según lo establecido en el Código Municipal.
 - Servicio municipal, utilizando para ello la Ley de Servicio Municipal, el Código de Trabajo y el Código de Desarrollo Social.
 - *Ranking* de gestión municipal: son índices de gestión municipal que da a conocer la Secretaría de Planificación y Programación de la Presidencia, respecto del desempeño de cada municipalidad. Estos

índices proporcionan información de lo que cada unidad debe aportar para cubrir lo que se espera de la gestión municipal.

- Descripción y especificaciones de puestos de trabajo: la información que se presenta en esta sección se basa en información proporcionada por la municipalidad y la adquirida a través de las encuestas y entrevistas.

La información que se presenta en cada diagnóstico se recopila a través de las siguientes herramientas:

- Observación directa
- Entrevistas cuyos resultados se presentan en tabla I
- Encuesta que se presenta en tabla II
- Investigación documental

2.2.1. Diagnóstico de situación actual en Alcaldía Municipal

A continuación, se describen de forma generalizada las observaciones realizadas:

- La alcaldía cuenta con una oficina amplia y bien distribuida, donde se localiza al alcalde para brindar atención a la población que lo solicita y llevar a cabo las reuniones del Concejo Municipal, principalmente.
- La alcaldía está integrada únicamente por el alcalde municipal y una secretaria orientada a los deberes municipales.
- El alcalde municipal no tiene existencia de materiales ni equipo de oficina, todo lo solicita a su secretaria.

- No tienen definidos los canales adecuados para la difusión de tareas hacia las distintas unidades municipales.
- Falta de archivos dedicados a las actividades realizadas.
- El alcalde tiene muy buena atención a los pobladores, vela por el bienestar del municipio y mantiene buena relación con los trabajadores de la municipalidad en sus distintas unidades.
- De acuerdo con la información obtenida en el portal analítico de SEGEPLAN sobre el informe 2013, la gestión municipal de Jalpatagua se encuentra en el puesto 308 a nivel nacional y en el puesto 17 a nivel departamental. Aunque son varios los aspectos que se toman en cuenta para calificar la gestión, el desempeño de la alcaldía es un factor influyente para lograr posicionarse entre las municipalidades con mejor gestión.

2.2.1.1. Consideraciones previas

Aspectos a revisar para el diagnóstico de la alcaldía municipal:

- Funciones de ley: en el Código Municipal se describen las funciones que un alcalde debe cumplir, por lo que se toma de base para el diagnóstico.
- Servicio municipal: es necesario el conocimiento de las especificaciones laborales que se encuentran en la Ley de Servicio Municipal.
- *Ranking* de gestión municipal: la Secretaría de Planificación y Programación de la Presidencia emite un informe del desempeño de todas

las municipalidades de Guatemala que puede servir para hacer un análisis comparativo a nivel nacional y departamental.

- La variabilidad de actividades diarias, debido a que las acciones y decisiones se ajustan a las necesidades o exigencias propias del municipio.

2.2.1.2. Descripción y especificaciones de puestos de trabajo

En la Alcaldía Municipal se identifican dos puestos de trabajo que son: el de alcalde Municipal y el de secretaria recepcionista.

Tabla IV. **Alcalde municipal**

Aspecto	Descripción
Nombre del Puesto	Alcalde municipal
Categoría	Puesto de carácter ejecutivo
A quién reporta	Concejo Municipal
Especificaciones del puesto	Ser guatemalteco de origen y vecino inscrito del distrito municipal, saber leer y escribir, estar en el goce de sus derechos políticos.
Atribuciones y obligaciones	13 de los 22 incisos estipulados en el artículo 53 del Código Municipal.

Fuente: elaboración propia.

En la tabla anterior se presenta la descripción del puesto del alcalde de acuerdo con el manual de descripción de puestos existente.

Tabla V. **Secretaria recepcionista**

Aspecto	Descripción
Nombre del Puesto	Secretaria recepcionista
Categoría	Puesto administrativo
A quién reporta	Al alcalde municipal
Especificaciones del puesto	Atención directa de los pobladores que acuden a la Alcaldía, controla las llamadas telefónicas, realiza las llamadas de oficina, organiza la agenda del alcalde y coordina las juntas que preside este.
Atribuciones	Las asignadas por el alcalde municipal

Fuente: elaboración propia.

En el manual de descripción de puestos de la municipalidad no se tiene contemplado el puesto de secretaria recepcionista. La información presentada en la tabla anterior es proporcionada por la persona que ocupa dicho cargo.

2.2.1.3. Análisis de puestos de trabajo

Entre las oportunidades de mejora contempladas en los puestos de trabajo existentes en la Alcaldía Municipal están:

- Alcalde municipal: por medio de la revisión del manual de descripción de puestos se puede validar que no tienen contemplado el cumplimiento de los 22 incisos que describen las funciones que por ley le corresponden al puesto de alcalde municipal, según el artículo 53 del Código Municipal. Se pudo observar que no se cuenta con un registro de actividades realizadas y que delega funciones de forma verbal.

- Secretaria recepcionista: necesita capacitación sobre el manejo de programas de computación y equipo audiovisual para juntas; es necesario establecer las funciones del puesto y los requisitos para optar al mismo.

A continuación se describe, de forma generalizada, las observaciones realizadas:

- La secretaría municipal cuenta con una oficina amplia, acondicionada con mobiliario y equipo de oficina, un área adecuada para brindar atención a la población.
- Reproceso de trabajo por falta de experiencia, que repercute en la entrega de documentos solicitados por los ciudadanos.
- Parte del equipo existente se encuentra fuera de servicio por falta de mantenimiento, lo que también afecta en el tiempo de entrega de los documentos solicitados y sobrecargo en el personal.
- De acuerdo con la información obtenida en el portal analítico de SEGEPLAN sobre el informe 2013, la gestión municipal de Jalpatagua se encuentra entre los últimos puestos, tanto a nivel nacional como departamental. Aunque son varios los aspectos que se toman en cuenta para calificar la gestión, el desempeño de la Secretaría Municipal en conjunto con el de Alcaldía Municipal, es un factor influyente para lograr posicionarse entre las municipalidades con mejor gestión municipal.

2.2.1.4. Consideraciones previas

Algunas consideraciones que se deben tomar en cuenta para el diagnóstico de la Secretaría Municipal son:

- **Funciones de ley:** en el artículo 83 del Código Municipal se describen las atribuciones que un secretario municipal debe cumplir, por lo que se toma como base para el diagnóstico.
- **Servicio municipal:** es necesario el conocimiento de las especificaciones laborales que se encuentran en la Ley de Servicio Municipal.
- **Ranking de gestión municipal:** la Secretaría de Planificación y Programación de la Presidencia emite un informe del desempeño de todas las municipalidades de Guatemala que puede servir para hacer un análisis comparativo a nivel nacional y departamental. El índice de interés para esta unidad es el de gestión municipal.

2.2.1.5. Descripción y especificaciones de puestos de trabajo

En la Secretaría Municipal se identifican tres puestos de trabajo que son: secretario municipal, oficial de secretaría y asistente de secretaría. El puesto de oficial de secretaría puede ser ocupado por más de una persona.

Tabla VI. **Secretario municipal**

Aspecto	Descripción
Nombre del puesto	Secretario Municipal
Categoría	Puesto de carácter administrativo
A quién reporta	Al alcalde municipal
Especificaciones del puesto	Ser guatemalteco de origen, ser ciudadano en el ejercicio de sus derechos políticos, tener un mínimo de pénsum cerrado en la carrera de Ciencias Jurídicas y Sociales.
Atribuciones y obligaciones	Las estipuladas en el artículo 84 del Código Municipal.

Fuente: elaboración propia.

Tabla VII. **Oficial de Secretaría**

Aspecto	Descripción
Nombre del puesto	Oficial de secretaría
Categoría	Puesto de carácter administrativo
A quién reporta	Secretario municipal
Especificaciones del puesto	Tres años aprobados en la Facultad de Ciencias Jurídicas y Sociales, un año de experiencia laboral en puesto similar, conocimientos sobre el Código Civil, Código Municipal, leyes y acuerdos relacionados con la extensión de cartas de venta, registro de matrículas de fierro, en lo relacionado al trabajo, habilidades en redacción y manejo de máquinas de oficina.
Atribuciones y obligaciones	Las asignadas por el secretario municipal y en orden de jerarquía sustituirlo en su ausencia.

Fuente: elaboración propia.

Tabla VIII. **Asistente de Secretaría**

Aspecto	Descripción
Nombre del Puesto	Asistente de Secretaría
Categoría	Puesto administrativo
A quién reporta	Secretario municipal
Especificaciones del puesto	Título de nivel medio, preferentemente secretariado, con conocimientos sobre el Código Municipal en lo relacionado al trabajo, habilidad en el uso de máquinas de oficina.
Atribuciones	Las asignadas por el secretario municipal

Fuente: elaboración propia.

Las descripciones y definiciones de los puestos de Secretaría Municipal que se presentan en las tablas anteriores se realizan con base en la información proporcionada por las personas que ocupan dichos puestos.

2.2.1.6. Análisis de puestos de trabajo

Entre las oportunidades de mejora contempladas en los puestos de trabajo existentes en la Secretaría Municipal están:

- Secretario municipal: se pudo observar que no cuenta con una planificación para la unidad, delega funciones de forma verbal, no cuenta con un respaldo digital de la documentación, únicamente archivos físicos.
- Oficial de secretaría: hay dos personas ocupando este puesto; debido al estado del equipo existe sobrecargo para el oficial 2.

- Asistente de secretaría: necesita capacitación sobre el manejo de programas de computación, es necesario detallar las atribuciones del puesto.

2.2.2. Diagnóstico de situación actual en Departamento de Aguas

A continuación, se describen de forma generalizada las observaciones realizadas directamente por medio del acompañamiento en el desarrollo de actividades, la información obtenida por medio del cuestionario de descripción de puestos y entrevistas no programadas:

- Esta unidad no cuenta con una oficina como tal, ni un espacio adecuado para guardar el material y equipo del personal.
- Limitación por falta de herramientas adecuadas para realizar los trabajos de fontanería.
- Los trabajos realizados no son supervisados en campo; su cumplimiento se reporta en forma verbal.
- Solo cuentan con un trabajador de conocimiento empírico, quién lleva 10 años laborando para el Departamento de Aguas, el resto es personal de apoyo.
- La red de distribución de agua no tiene servicio regular o mantenimiento adecuado ya que, durante los tres meses de observación preliminar, el servicio ha presentado fallas en cuatro ocasiones, dejando a la población del casco urbano sin agua.

- Las quejas de los usuarios hacia el Departamento de Aguas se realizan de forma verbal; las mismas se exponen al alcalde municipal.
- El Departamento de Aguas está integrado por un total de 15 personas, en su mayoría personal operativo.
- El personal no tiene claras sus funciones, ya que, de los quince empleados contratados en este departamento, solo cinco se dedican a las actividades inherentes al mismo; mientras que los demás realizan actividades múltiples, tales como:
 - Transportar a personal de la municipalidad
 - Armar y colocar toldos para actividades
 - Repartir información o publicidad de actividades municipales
 - Apoyo en actividades como distribución de víveres, entre otras
- De acuerdo con un manual de descripción de puestos proporcionado por la municipalidad, deberían existir 5 puestos, de los cuales solo hay dos. El jefe de personal es quien emite las órdenes de trabajo para este departamento.
- De acuerdo con la información obtenida en el portal analítico de SEGEPLAN sobre el informe 2013, Jalpatagua se encuentra en el puesto 298 a nivel nacional y en el último a nivel departamental en cuanto al índice de servicios públicos. Aunque en este índice no se evalúa únicamente el desempeño del Departamento de Aguas, dicho desempeño es un factor influyente para posicionarse entre las municipalidades con mejor gestión de servicios públicos.

2.2.2.1. Consideraciones previas

Algunas consideraciones a tomar en cuenta para el diagnóstico del Departamento de Aguas son:

- Servicio municipal: es necesario el conocimiento de las especificaciones laborales que se encuentran en la Ley de Servicio Municipal, para el conocimiento de las obligaciones y consideraciones para la unidad.
- *Ranking* de gestión municipal: la Secretaría de Planificación y Programación de la Presidencia emite un informe del desempeño de todas las municipalidades de Guatemala que puede servir para hacer un análisis comparativo a nivel nacional y departamental. El índice de interés para esta unidad es el de gestión de servicios públicos.

2.2.2.2. Descripción y especificaciones de puestos de trabajo

En el Departamento de Aguas se identifican tres puestos de trabajo que son: jefe de fontaneros, fontanero municipal y auxiliar de fontanero. El puesto de fontanero municipal y auxiliar de fontanero son ocupados por más de una persona y se distribuye el trabajo diario de acuerdo con las órdenes de trabajo verbales.

En las tablas que se presentan a continuación está la descripción de los puestos identificados en el Departamento de Aguas, conforme a la información brindada por las personas que ocupan dichos puestos.

Tabla IX. **Jefe de fontaneros**

Aspecto	Descripción
Nombre del Puesto	Jefe de fontaneros
Categoría	Puesto de carácter técnico/administrativo
A quién reporta	Jefe de personal
Especificaciones del puesto	Título a nivel medio, tres años de experiencia en el campo municipal, conocimientos en coordinación de actividades de fontanería en campo.
Atribuciones y obligaciones	Las asignadas por el jefe de personal en relación con la coordinación y control de actividades propias de la operación y mantenimiento del servicio público de agua.

Fuente: elaboración propia.

Tabla X. **Fontanero municipal**

Aspecto	Descripción
Nombre del Puesto	Fontanero municipal
Categoría	Puesto de carácter técnico/operativo
A quién reporta	Jefe de fontaneros
Especificaciones del puesto	Educación media, conocimientos técnicos en fontanería, experiencia comprobable en el campo y capacidad para trabajar en equipo.
Atribuciones y obligaciones	Las asignadas por el jefe de fontaneros en relación con la operación y mantenimiento del sistema de aguas.

Fuente: elaboración propia.

Tabla XI. **Auxiliar de fontanero**

Aspecto	Descripción
Nombre del Puesto	Auxiliar de fontanero
Categoría	Puesto operativo
A quién reporta	Jefe de fontaneros
Especificaciones del puesto	Educación media, conocimientos básicos de fontanería, habilidad para recibir y cumplir órdenes.
Atribuciones	Las asignadas por el jefe de fontaneros respecto del apoyo en actividades de mantenimiento del sistema de agua.

Fuente: elaboración propia.

2.2.2.3. Análisis de puestos de trabajo

Entre las oportunidades de mejora contempladas en los puestos de trabajo existentes en el Departamento de Aguas están:

- Jefe de fontaneros: se pudo observar que el puesto está integrado por una parte técnica y una administrativa; sin embargo, el jefe de personal (que no pertenece a este departamento) es quien realiza la mayor parte administrativa, mientras que el jefe de fontaneros se encarga únicamente de armar los equipos de trabajo y distribuir las actividades.
- Hay que validar si la distribución de las funciones del Departamento de Aguas se debe a falta de personal, falta de capacidad de quienes ocupan los puestos o la falta de un espacio físico adecuado para su ejecución.

- De acuerdo con las funciones del departamento es necesario contar con un coordinador, un supervisor, fontaneros y auxiliares, así como con una oficina o espacio físico adecuado.
- Según el manual de descripción de puestos proporcionado, el Departamento de Aguas es una unidad municipal que debe rendir cuentas ante el alcalde municipal, sin depender de otras unidades para operar. Al necesitar de la intervención o colaboración del jefe de personal lo hace una unidad deficiente y sobrecarga a la persona que ocupa el puesto de jefe de personal.
- Es necesario especificar las atribuciones de cada puesto y verificar si las personas que los ocupan cumplen con las especificaciones.
- Es necesario llevar un registro de las actividades realizadas que permita: validar el desempeño del departamento en función de la cantidad de trabajo realizado, crear una base para planificar mantenimiento preventivo, tener constancia del estado del sistema de agua, controlar la cantidad de recursos y materiales invertidos en esta unidad, entre otros.

2.2.3. Diagnóstico de situación actual en Departamento de Desarrollo Social

A continuación, se describen de forma generalizada las observaciones realizadas:

- Actualmente el Departamento de Desarrollo Social no cuenta con un delegado, por lo que los subalternos del puesto trabajan bajo supervisión del jefe de personal.

- El Departamento de Desarrollo Social cuenta con una oficina acondicionada con mobiliario y equipo de oficina básico para el desarrollo de sus actividades.
- Los empleados no tienen claras sus funciones, trabajan bajo instrucciones diarias sobre el qué hacer.
- Los puestos de este departamento no están contemplados dentro del manual de descripción de puestos proporcionado.
- No hay registros de documentación enviada o recibida con entidades gubernamentales con las cuales se tiene relación, la información, solicitudes o requisiciones se trabajan de forma verbal o vía telefónica.

2.2.3.1. Consideraciones previas

Algunas consideraciones por tomar en cuenta para el diagnóstico del Departamento de Aguas son:

- Servicio municipal: es necesario el conocimiento de las especificaciones laborales que se encuentran en la Ley de Servicio Municipal, para el conocimiento de las obligaciones y consideraciones para la unidad.

2.2.3.2. Descripción y especificaciones de puestos de trabajo

En el Departamento de Desarrollo Social se identifican dos puestos de trabajo: delegado y facilitador social.

Tabla XII. **Delegado del Departamento de Desarrollo Social**

Aspecto	Descripción
Nombre del puesto	Delegado del Departamento de Desarrollo Social
Categoría	Puesto de carácter ejecutivo
A quién reporta	Alcalde
Especificaciones del puesto	Ser guatemalteco de origen, ser ciudadano en el ejercicio de sus derechos políticos, tener un mínimo de pensum cerrado en la carrera de administración de empresas o carrera afín, experiencia en gestión de proyectos de carácter social.
Atribuciones y obligaciones	Coordinar, autorizar y evaluar los planes, programas, proyectos y actividades correspondientes al Departamento de Desarrollo Social.

Fuente: elaboración propia.

Tabla XIII. **Facilitador social**

Aspecto	Descripción
Nombre del puesto	Facilitador social
Categoría	Puesto de carácter
A quién reporta	Delegado del Departamento de Desarrollo Social
Especificaciones del puesto	Educación media, conocimientos básicos de computación y capacidad para trabajar en equipo.
Atribuciones y obligaciones	Las asignadas por el delegado del Departamento de Desarrollo Social.

Fuente: elaboración propia.

El puesto de facilitador social puede ser ocupado por más de una persona. En las tablas anteriores se presenta la descripción de los puestos identificados en el Departamento de Desarrollo Social. El puesto de delegado se encuentra actualmente vacante, en proceso de contratación, por lo que la descripción del puesto la proporciona el jefe de personal, mientras que la del facilitador social ha sido proporcionada por las personas que ocupan el cargo.

2.2.3.3. Análisis de puestos de trabajo

Entre las oportunidades de mejora contempladas en los puestos de trabajo existentes en el Departamento de Desarrollo social están:

- Los puestos con los que cuenta el Departamento de Desarrollo Social no son suficientes para cubrir sus actividades.
- De acuerdo con las funciones que se le atribuyen al departamento, se pueden reestructurar los puestos distribuyendo las funciones entre un coordinador, una secretaria y un facilitador, como mínimo.
- Al reestructurar los puestos en el departamento es necesario capacitar al personal proporcionándoles una copia escrita de sus funciones, de preferencia crear un documento como constancia, tanto de la capacitación como del material que se le proporciona.
- Es necesario crear un archivo físico o digital de toda la documentación enviada o recibida con entidades gubernamentales u otras instancias, así como de las solicitudes o requisiciones que se le hagan al departamento.

2.2.4. Diagnóstico de situación actual en jefatura de personal

A continuación, se describe de forma generalizada las observaciones realizadas:

- La jefatura de personal cuenta con una sola persona, sin asistentes o auxiliares que proporcionen apoyo para el desarrollo de sus funciones.
- Se tiene a disposición una oficina amplia, acondicionada con mobiliario y equipo de oficina.
- Es la unidad municipal con mayor sobrecargo de trabajo por cubrir la parte administrativa del Departamento de Aguas y la falta de personal en el Departamento de Desarrollo Social.
- De acuerdo con la información obtenida en el portal analítico de SEGEPLAN sobre el informe 2013, la gestión administrativa de Jalpatagua se encuentra en el puesto 307 a nivel nacional y en el último puesto a nivel departamental. Aunque son varios los aspectos que se toman en cuenta para calificar esta gestión, el desempeño de la jefatura de personal influye en gran medida para posicionarse entre las municipalidades con mejor gestión administrativa.

2.2.4.1. Consideraciones previas

Algunas consideraciones que se deben tomar en cuenta para el diagnóstico de la jefatura de personal son:

- Servicio municipal: es necesario el conocimiento de las especificaciones laborales que se encuentran en la Ley de Servicio Municipal, para el conocimiento de las obligaciones y consideraciones para la unidad.
- *Ranking* de gestión municipal: la Secretaría de Planificación y Programación de la Presidencia emite un informe del desempeño de todas las municipalidades de Guatemala que puede servir para hacer un análisis comparativo a nivel nacional y departamental. El índice de interés para esta unidad es el de gestión administrativa.

2.2.4.2. Descripción y especificaciones de puestos de trabajo

En la jefatura de personal se identifica un solo puesto que es el jefe de personal.

Tabla XIV. **Jefe de personal**

Aspecto	Descripción
Nombre del puesto	Jefe de personal
Categoría	Puesto de carácter ejecutivo
A quién reporta	Alcalde
Especificaciones del puesto	Ser guatemalteco de origen, ciudadano en el ejercicio de sus derechos políticos, título de nivel medio, con conocimientos sobre el Código Municipal, Ley de Servicio Municipal y Código de Trabajo.
Atribuciones y obligaciones	Gestionar el recurso humano para la municipalidad

Fuente: elaboración propia.

En la tabla anterior se presenta la descripción del puesto de jefe de personal, la cual fue proporcionada por la persona que ocupa el puesto.

2.2.4.3. Análisis de puestos de trabajo

Entre las oportunidades de mejora que se contemplan para la jefatura de personal se tienen las siguientes:

- Se necesita incluir por lo menos un puesto más en esta unidad para cubrir las funciones básicas de la jefatura. El puesto que se propone es el de asistente de recursos humanos.
- Debido a la sobrecarga de trabajo no se están priorizando las funciones propias de la jefatura. Esto se ve reflejado en la falta de recurso humano en otras unidades municipales.
- Es necesario agilizar el proceso de selección y contratación de personal para que todas las unidades de la municipalidad operen adecuadamente.

2.3. Organigrama

De acuerdo con la observación y análisis del organigrama actual de la Municipalidad de Jalpatagua, Jutiapa, que se presenta en la figura 1, se puede mencionar lo siguiente:

- Existe una distribución excesiva de responsabilidad en el cargo superior
- La distribución no responde a las necesidades de cada unidad municipal
- El tipo de organigrama es de puestos, plazas y unidades

Tomando en cuenta la funcionalidad del organigrama para la municipalidad, se puede elaborar un organigrama general, en el que solo se presenten las distintas unidades municipales con las que se cuenta en la Municipalidad de Jalpatagua. Según la observación del funcionamiento de cada unidad municipal y el orden de jerarquía en las mismas, puede quedar de la siguiente forma:

- Unidad de mando: Consejo Municipal.
- Unidad de apoyo: Asesoría Jurídica y Auditoría Interna.
- Unidad de mando administrativo: Alcaldía Municipal.
- Unidad de administración: Secretaría Municipal y Recursos Humanos.
- Unidades de ejecución y servicio: oficina de información pública, administración financiera, relaciones públicas, desarrollo social, servicios públicos, COCODES, forestal y de ambiente, juventud y niñez, así como el Juzgado de Asuntos Municipales.
- Unidades dependientes: unidad de contabilidad, presupuesto, compras, aguas, alumbrado público y mantenimiento.

2.3.1. Funciones del organigrama

La principal función del organigrama es representar gráficamente una estructura organizacional. El organigrama de una municipalidad puede ser de uso interno o externo.

Internamente, el organigrama de una municipalidad se usa para identificar los niveles de autoridad, la interrelación entre unidades o puestos y, por tanto, la jerarquía para el flujo de información.

Externamente, el organigrama de una municipalidad sirve para dar a conocer a la población en general, las unidades con las que cuenta y que están al servicio de la comunidad. Por lo regular, se publica a través de la página web oficial de las municipalidades o de las redes sociales.

2.3.2. Ventajas y desventajas del organigrama

Entre las ventajas y desventajas observadas en el organigrama que presenta la municipalidad actualmente se tienen las siguientes:

- Ventaja: puede apreciarse a simple vista la integración de las unidades municipales y las relaciones de trabajo que existen, sin necesidad de una descripción extensa.
- Desventaja: tiene potencial de limitar la autoridad en los distintos niveles del organigrama y confundir a los subalternos en cuestión de reportes.

2.4. La comunicación

De acuerdo con la investigación en las distintas unidades de la Municipalidad de Jalpatagua, se trabaja bajo instrucciones verbales, sin dejar evidencia documentada de la existencia de órdenes de trabajo, requisiciones o solicitudes tanto internas como externas. La comunicación es únicamente descendente, de las unidades de mando a las unidades dependientes, no hay retroalimentación por parte de los empleados.

2.4.1. Elementos de la comunicación

En la comunicación actual dentro de la organización municipal, únicamente se puede observar al emisor, receptor y el mensaje de una vía, por lo que la comunicación se da de forma verbal e instantánea. Como mejora en la comunicación, la municipalidad crea la política de puertas abiertas, para que los empleados expresen sus ideas a los jefes inmediatos, sin embargo, se ha recibido poca respuesta; por tanto, es necesario establecer si la participación ha sido mínima por falta de interés, confianza o conocimiento.

2.5. Modales de conducta

La municipalidad no cuenta con un código de valores establecido para sus empleados, por lo que cada uno se conduce conforme a sus valores personales. Se puede crear un decálogo de valores que se da a conocer en conjunto con el manual de puestos y funciones, en pro del mejoramiento de la gestión municipal.

2.5.1. Naturaleza de las personas

Respecto de las personas dentro de la municipalidad existen supuestos básicos que los caracterizan:

- **Diferencias individuales:** las personas tienen mucho en común, pero son individualmente distintas. Al identificar diferencias individuales las personas que están a cargo pueden motivar notablemente a los empleados al descubrir los motivadores individuales y realizar actividades que los incentiven de acuerdo con ello. No se percibe este tipo de actividades en las unidades municipales bajo estudio.

- Conducta motivada: la motivación es esencial para el funcionamiento de las organizaciones. Independientemente de las actividades y recursos disponibles en cada área de trabajo, estos elementos no son funcionales si el personal no se encuentra motivado para realizar sus tareas diarias. En la municipalidad se puede identificar que han creado un conjunto de beneficios motivadores para los empleados, como la celebración de cumpleaños y día libre por el mismo.

2.6. Ambiente organizacional

También conocido como clima organizacional. En la municipalidad el ambiente laboral se encuentra en condiciones aceptables; sin embargo, los empleados se han quejado de la falta de organización en la asignación de sus funciones, ya que en varias ocasiones se les ha solicitado realizar actividades no relacionadas con el puesto para el cual fueron contratados o que han tenido que trabajar en otras unidades municipales.

El ambiente organizacional influye en la motivación del personal y por tanto en su desempeño. La satisfacción en el empleo se puede ver afectada por el ambiente organizacional, es decir, por todo lo que acontece dentro del área laboral y la interacción existente entre los empleados de la municipalidad; es por esta razón que es necesario propiciar un buen ambiente organizacional, evitando confusión en las funciones de cada empleado.

2.7. Propuesta del manual de funciones para el personal

La administración actual de la Municipalidad de Jalpatagua no ha creado un manual de funciones para el personal que supla sus necesidades organizativas, utilizando como apoyo un manual de administraciones pasadas.

Dicho manual no cuenta con todos los puestos que se han creado, no ha establecido objetivos ni instrucciones de uso, además de no coincidir en la descripción de las funciones que se les atribuye a algunos puestos por ley.

La propuesta de realizar un manual de funciones engloba el diseño y la descripción de los diferentes puestos de trabajo, con base en el análisis de los puestos que se presentan en los puntos anteriores del presente capítulo.

A continuación, se da a conocer un documento que especifica la identificación del puesto, la interacción con otros puestos, así como sus responsabilidades y funciones, especificando una introducción, objetivos e instrucciones de uso general.

2.7.1. Introducción

El manual de funciones para el personal es un documento normativo que contiene información específica de los puestos de trabajo que integran diferentes unidades de la municipalidad de Jalpatagua para el desarrollo de actividades que se realizan de forma conjunta o separada, el cual se elabora con base en el análisis de cada puesto y el estudio de las competencias que le son asignadas por ley.

Por tanto, el manual de funciones es una herramienta orientada al personal que forma parte de la estructura orgánica de la municipalidad, que ha sido creado con el objetivo primordial de que cada uno de ellos tenga bien definido cuál es su puesto y conozca las actividades individuales que debe realizar, fomentando la uniformidad de criterios laborales, contribuyendo con la eficiencia de la unidad y facilitando la toma de decisiones.

El documento entra en cumplimiento con lo establecido por la Ley de la Contraloría General de Cuentas de la Nación, en cuanto a la obligatoriedad de las entidades públicas del Estado de contar con manuales administrativos para una eficiente gestión pública, también cumple con lo establecido en el Código Municipal en relación con los requisitos y funciones de algunos puestos.

2.7.2. Objetivos

A continuación se presentan los objetivos planteados para el manual de funciones:

- General:
 - Fortalecer las unidades municipales a través de la aplicación del manual de funciones, que permita el desarrollo efectivo de las actividades y, en consecuencia, favorezca la gestión municipal de Jalpatagua, que se evidencia en la mejora de servicios prestados a la población.

- Específicos
 - Proporcionar una guía para la ejecución de labores, definición de responsabilidades e interrelación de puestos que integran las distintas unidades de la Municipalidad de Jalpatagua, Jutiapa.
 - Lograr una correcta distribución de la carga laboral entre los puestos que integran cada unidad municipal en concordancia con lo establecido el Código Municipal y en la Ley de Servicio Municipal.

2.7.3. Instrucciones de uso

Para facilitar la aplicación y comprensión del manual de funciones, se plantean las siguientes instrucciones básicas de uso:


- El documento debe estar disponible en cada unidad municipal para que pueda ser consultado como apoyo en cualquier momento por las personas que ocupa cada puesto.
- El manual de funciones está sujeto a revisión constante para verificar si requiere actualizaciones.
- Preferible mantener una copia impresa y una digital en el Departamento de Recursos Humanos.
- El documento completo cuenta con seis secciones:
 - Sección 1: introducción, objetivos, instrucciones de uso y un decálogo de valores.
 - Sección 2: Alcaldía Municipal, introducción, objetivos, funciones generales de la unidad, organigrama de puestos de la unidad, descripción de puestos de la unidad. Nota: de acuerdo al análisis de esta unidad se completan las funciones del alcalde en conformidad al Código Municipal y se agrega el puesto de secretaria recepcionista.
 - Sección 3: Secretaría Municipal, introducción, objetivos, funciones generales de la unidad, organigrama de puestos de la unidad, descripción de puestos de la unidad. Nota: de acuerdo al análisis

- de esta unidad se establecen las funciones de los oficiales de secretaría y de la asistente de secretaría.
- Sección 4: Departamento de Recursos Humanos, introducción, objetivos, funciones generales de la unidad, organigrama de puestos de la unidad, descripción de puestos de la unidad. Nota: de acuerdo al análisis de esta unidad no debiera ser una jefatura, sino consolidarse como departamento y contar mínimo con dos personas que contribuyan con las funciones de dotación de personal y capacitación.
 - Sección 5: Oficina de Desarrollo Social, introducción, objetivos, funciones generales de la unidad, organigrama de puestos de la unidad, descripción de puestos de la unidad. Nota: de acuerdo al análisis de esta unidad, no funciona como departamento sino como una oficina donde se atienden los asuntos de desarrollo social por lo que es descrita como tal.
 - Sección 6: Unidad de Aguas, introducción, objetivos, funciones generales de la unidad, organigrama de puestos de la unidad, descripción de puestos de la unidad. Nota: de acuerdo al análisis de esta unidad, no funciona como departamento sino como una unidad de la oficina de servicios públicos y requiere de al menos una persona que se encargue de la parte administrativa de la unidad.

2.7.4. Manual de puestos y funciones


A continuación, se presenta el manual de puestos y funciones que se propone para la Municipalidad de Jalpatagua:

Tabla XV. **Manual de puestos y funciones**


SECCIÓN	01	MUNICIPALIDAD DE JALPATAGUA	
VERSION	1.2	MANUAL DE PUESTOS Y FUNCIONES	
POBLADO	22-12		PÁGINA: 1 de 34
<p>INTRODUCCIÓN</p> <p>El manual de funciones para el personal es un documento normativo que contiene información específica de los puestos de trabajo que integran diferentes unidades de la municipalidad de Jalpatagua para el desarrollo de actividades que se realizan de forma conjunta o separada. El cual se elabora con base en el análisis de cada puesto y el estudio de las competencias que le son asignadas por ley.</p> <p>Por tanto, el manual de funciones es una herramienta orientada al personal que forman parte de la estructura orgánica de la municipalidad, que ha sido creado con el objetivo primordial de que cada uno de ellos tenga bien definido cuál es su puesto y conozca las actividades individuales que debe realizar, fomentando la uniformidad de criterios laborales, contribuyendo con la eficiencia de la unidad y facilitando la toma de decisiones.</p> <p>El documento entra en cumplimiento con lo establecido por la Ley de la Contraloría General de Cuentas de la Nación, en cuanto a la obligatoriedad de las entidades públicas del Estado de contar con manuales administrativos para una eficiente gestión pública, también cumple con lo establecido en el Código Municipal en cuanto a requisitos y funciones de algunos puestos.</p>			

© MUNICIPALIDAD DE JALPATAGUA
Sólo para uso interno


Continuación de la tabla XV.

SECCIÓN	01	MUNICIPALIDAD DE JALPATAGUA	
VERSION	1.2	MANUAL DE PUESTOS Y FUNCIONES	
POBLADO	22-12		PÁGINA:
OBJETIVOS			
General			
Fortalecer las unidades municipales a través de la aplicación del manual de funciones, que permita el desarrollo efectivo de las actividades; en consecuencia, favorezca la gestión municipal de Jalpatagua, que se evidencia en la mejora de servicios prestados a la población.			
Específicos			
<ul style="list-style-type: none"> ✓ Proporcionar una guía para la ejecución de labores, definición de responsabilidades e interrelación de puestos que integran las distintas unidades de la Municipalidad de Jalpatagua, Jutiapa. ✓ Lograr una correcta distribución de la carga laboral entre los puestos que integran cada unidad municipal en concordancia con lo establecido el Código Municipal y en la Ley de Servicio Municipal. 			
INSTRUCCIONES DE USO			
<ul style="list-style-type: none"> ✓ El documento debe estar disponible en cada unidad municipal para que pueda ser consultado como apoyo en cualquier momento por las personas que ocupa cada puesto. ✓ El manual de funciones está sujeto a revisión constante para verificar si requiere actualizaciones. ✓ Preferiblemente mantener una copia impresa y una digital en el Departamento de Recursos Humanos. 			

Continuación de la tabla XV.

SECCIÓN	01	MUNICIPALIDAD DE JALPATAGUA	
VERSION	1.2		
POBLADO	22-12	MANUAL DE PUESTOS Y FUNCIONES	PÁGINA: 3 de 34
DECÁLOGO DE VALORES			
<ul style="list-style-type: none"> ✓ PUNTUALIDAD al presentarse en el lugar de trabajo, así como en el cumplimiento de las labores diarias para evitar afectar el desempeño propio y el de los demás. ✓ RESPECTO en el trato hacia compañeros de trabajo, autoridades superiores y población en general. ✓ RESPONSABILIDAD en el cumplimiento de las tareas que se le asignan y en el reconocimiento del actuar. ✓ HONESTIDAD con el prójimo, adquiriendo el compromiso de anteponer la verdad en pensamientos, expresiones y acciones. ✓ TRABAJO EN EQUIPO en búsqueda del bien común, adquiriendo el compromiso de desarrollar las labores conscientemente y aunar esfuerzos para lograr objetivos comunes en la gestión municipal. ✓ EQUIDAD en las gestiones municipales, promoviendo la justicia e igualdad de oportunidades para todos, respetando la pluralidad de la sociedad. ✓ TRANSPARENCIA en la gestión municipal, las actividades administrativas y el uso de los recursos del municipio. ✓ ÉTICA PROFESIONAL en las diferentes situaciones presentadas como parte de la gestión, diferenciando entre el bien y el mal para un correcto actuar. ✓ HUMILDAD en el desarrollo de labores, creando conciencia de las limitaciones y debilidades propias y respetando las ajenas para actuar en consecuencia. ✓ JUSTICIA para dar a cada quien lo que le corresponde o pertenece por ley. 			

Continuación de la tabla XV.

SECCIÓN	02	MUNICIPALIDAD DE JALPATAGUA MANUAL DE PUESTOS Y FUNCIONES <i>Alcaldía Municipal</i>	
VERSIÓN	1.2		
POBLADO	22-12		
INTRODUCCIÓN			
<p>El presente manual de puestos y funciones, en esta sección, tiene como propósito dar a conocer las funciones que debe cumplir la Alcaldía Municipal de Jalpatagua y los puestos que se han creado en dicha unidad para el cumplimiento de las mismas.</p> <p>Este documento es de observancia general, como instrumento de información y consulta en las dependencias que integran la municipalidad, es un medio para familiarizarse con la estructura orgánica, identificar los niveles jerárquicos que conforman cada unidad municipal, conocer las líneas de comunicación y de mando, entre otros. Está dirigido fundamentalmente al personal municipal, con la finalidad de coadyuvar a su integración y establecer un compromiso con los objetivos correspondientes a su área.</p>			
OBJETIVOS			
General			
<p>Presentar en forma esquemática y ordenada la estructura organizativa de la Alcaldía Municipal de Jalpatagua, asegurando el cumplimiento de sus funciones distribuidas equitativamente, contribuyendo con la gestión municipal.</p>			
Específicos			
<ul style="list-style-type: none"> ✓ Asegurar el conocimiento de las funciones que le corresponden a cada persona que ocupe los puestos de la Alcaldía Municipal. ✓ Lograr una correcta distribución de la carga laboral entre los puestos que integran la Alcaldía Municipal en concordancia con lo establecido en el Código Municipal y en la Ley de Servicio Municipal. 			

Continuación de la tabla XV.


SECCIÓN	02	MUNICIPALIDAD DE JALPATAGUA MANUAL DE PUESTOS Y FUNCIONES <i>Alcaldía Municipal</i>	
VERSIÓN	1.2		
POBLADO	22-12		PÁGINA:
FUNCIONES GENERALES			
<p>La principal función de la Alcaldía es velar porque la labor administrativa municipal se realice en conformidad con lo que establecen las leyes que norman el desempeño municipal.</p> <p>Presenta ante el Concejo Municipal los problemas, gestiones o casos que ameriten un consenso para la toma de decisiones que den solución a las necesidades de la población que lo requiera.</p> <p>Se encarga de ejecutar y dar seguimiento a las políticas, planes, programas y proyectos autorizados por el Concejo Municipal.</p> <p>Delega tareas, a las unidades municipales correspondientes, para el cumplimiento de los objetivos municipales.</p>			
ORGANIGRAMA DE ALCALDÍA MUNICIPAL			
			

Continuación de la tabla XV.

SECCIÓN	02	MUNICIPALIDAD DE JALPATAGUA MANUAL DE PUESTOS Y FUNCIONES <i>Alcaldía Municipal</i>	
VERSIÓN	1.2		
POBLADO	22-12		
IDENTIFICACIÓN DEL PUESTO			
Título del puesto:		Alcalde Municipal	
Categoría:		Puesto de carácter ejecutivo	
Ubicación Administrativa:		Alcaldía Municipal	
Autoridad superior:		Concejo Municipal	
Subalternos directos:		Secretaria recepcionista	
Unidades subalternas:		Todas las unidades municipales	
DESCRIPCIÓN DEL PUESTO			
<p>El puesto de Alcalde Municipal está a cargo de un funcionario electo por voto mayoritario de los vecinos de su municipio, tiene bajo su responsabilidad velar por los intereses y autonomía del municipio, es el jefe del órgano ejecutivo del gobierno municipal, miembro del Concejo Departamental de Desarrollo respectivo y presidente del Concejo Municipal de Desarrollo.</p>			
FUNCIONES Y ATRIBUCIONES			
Dirigir la administración municipal.			
Representar a la municipalidad y al municipio.			
Presidir todas las sesiones del Concejo Municipal, convocando a las sesiones ordinarias y extraordinarias de acuerdo a las necesidades de la población que entren en conformidad con las estipulaciones legales de los entes reguladores.			
Velar por el estricto cumplimiento de las políticas públicas municipales y de los planes, programas y proyectos de desarrollo del municipio.			
Desempeñar la jefatura superior de todo el personal administrativo de la municipalidad; nombrar, sancionar, aceptar la renuncia y remover de conformidad con la ley a los empleados municipales.			
Ejercitar acciones judiciales y administrativas en caso de urgencia.			


© MUNICIPALIDAD DE JALPATAGUA
Sólo para uso interno

Continuación de la tabla XV.


SECCIÓN	02	MUNICIPALIDAD DE JALPATAGUA MANUAL DE PUESTOS Y FUNCIONES <i>Alcaldía Municipal</i>	
VERSIÓN	1.2		
POBLADO	22-12		PÁGINA:
<p>Adoptar personalmente y bajo su responsabilidad en caso de catástrofe o desastres o grave riesgo de los mismos, las medidas necesarias, dando cuenta inmediata al pleno del Concejo Municipal.</p> <p>Sancionar las faltas por desobediencia a su autoridad o por infracción de las ordenanzas municipales, salvo en los casos en que tal facultad esté atribuida a otros órganos.</p> <p>Contratar obras y servicios con arreglo al procedimiento legalmente establecido, con excepción de los que corresponda contratar al Concejo Municipal.</p> <p>Promover y apoyar, conforme al Código Municipal y demás leyes aplicables, la participación y trabajo de las asociaciones civiles y los comités de vecinos que operen en el municipio, debiendo informar al Concejo cuando sea requerido.</p> <p>Tramitar los asuntos administrativos cuya resolución corresponda al Concejo y, una vez substanciados, darle cuenta al pleno del Concejo en la sesión inmediata.</p> <p>Autorizar, conjuntamente con el secretario municipal, todos los libros que deben usarse en la municipalidad, las asociaciones civiles y comités de vecinos que operen en el municipio; se exceptúan los libros y registros auxiliares a utilizarse en operaciones contables, que por ley corresponde autorizar a la Contraloría General de Cuentas.</p> <p>Tomar el juramento de ley a los concejales, síndicos y a los alcaldes comunitarios o auxiliares, al darles posesión a sus cargos.</p> <p>Enviar copia autorizada a la Contraloría General de Cuentas del inventario de los bienes del municipio, dentro de los primeros 15 días de enero de cada año.</p> <p>Ser el medio de comunicación entre el Concejo Municipal, las autoridades y funcionarios públicos.</p> <p>Presentar el presupuesto anual de la municipalidad, al Concejo Municipal para su conocimiento y aprobación.</p>			

© MUNICIPALIDAD DE JALPATAGUA
Sólo para uso interno

Continuación de la tabla XV.


SECCIÓN	02	MUNICIPALIDAD DE JALPATAGUA		
VERSIÓN	1.2	MANUAL DE PUESTOS Y FUNCIONES		
POBLADO	22-12	<i>Alcaldía Municipal</i>		
<p>Remitir dentro de los primeros 5 días hábiles de vencido cada trimestre del año, al Registro de Ciudadanos del Tribunal Supremo Electoral, informe de los avocindamientos realizados en el trimestre anterior y de los vecinos fallecidos durante el mismo período.</p> <p>Hacer cumplir las ordenanzas, reglamentos, acuerdos, resoluciones y demás disposiciones del Concejo Municipal.</p> <p>Dirigir, inspeccionar e impulsar los servicios públicos y obras municipales.</p> <p>Ejercer la jefatura de la policía municipal, así como el nombramiento y sanción de sus funcionarios.</p> <p>Disponer gastos, dentro de los límites de su competencia; autorizar pagos y rendir cuentas con arreglo al procedimiento legalmente establecido.</p> <p style="text-align: center;">RELACIONES DE TRABAJO</p> <p>Con el Concejo Municipal para presentar la documentación e información pertinente de conformidad con la ley</p> <p>Con el personal de las unidades municipales subalternas, para dar lineamientos de trabajo, supervisar el desarrollo de actividades y constatar avances y resultados.</p> <p>Con otras entidades públicas y privadas para gestionar recursos técnicos y financieros para el desarrollo municipal.</p> <p>Con la población residente en el municipio, para la resolución de problemas y atención de solicitudes de diferente índole.</p> <p style="text-align: center;">PERFIL DEL PUESTO</p> <p>Ser guatemalteco de origen y vecino inscrito del distrito municipal, saber leer y escribir, estar en el goce de sus derechos políticos.</p>				

Continuación de la tabla XV.

SECCIÓN	02	MUNICIPALIDAD DE JALPATAGUA MANUAL DE PUESTOS Y FUNCIONES <i>Alcaldía Municipal</i>	
VERSIÓN	1.2		
POBLADO	22-12		
		PÁGINA:	9 de 34
IDENTIFICACIÓN DEL PUESTO			
Título del puesto:	Secretaria recepcionista		
Categoría:	Puesto de carácter operativo		
Ubicación Administrativa	Alcaldía Municipal		
Autoridad superior:	Alcalde municipal		
Subalternos:	Ninguno		
DESCRIPCIÓN DEL PUESTO			
<p>Atender al vecino y personal de la municipalidad, recibir y entregar documentos que ingresan o egresan de la Alcaldía Municipal y asistir al Alcalde Municipal en las tareas que le asigne.</p>			
FUNCIONES Y ATRIBUCIONES			
<p>Coordinar agenda del Alcalde Municipal, notificándole reuniones y compromisos diarios.</p> <p>Elaborar, recibir, enviar, archivar circulares, oficios, expedientes y cartas de la Alcaldía Municipal de forma ordenada, atender teléfono y revisar correo electrónico.</p> <p>Presentar informe mensual del registro de personas que visitan al Alcalde Municipal, el motivo de la visita y el resultado de la misma, en audiencia pública o privada.</p> <p>Hacer notas o tarjetas de felicitación, agradecimiento, pésame, etc. que solicite el Alcalde Municipal, de forma digital o impresa.</p> <p>Actualizar diariamente la correspondencia interna y externa de la Alcaldía Municipal.</p> <p>Solicitar materiales y equipo de oficina necesarios con previa autorización del Alcalde Municipal.</p> <p>Solicitar cotizaciones de bienes y servicios que requiera el Alcalde Municipal.</p> <p>Preparar el área donde se lleven a cabo las sesiones del Consejo Municipal.</p>			


© MUNICIPALIDAD DE JALPATAGUA
Solo para uso interno

Continuación de la tabla XV.

SECCIÓN	02	MUNICIPALIDAD DE JALPATAGUA		
VERSIÓN	1.2	MANUAL DE PUESTOS Y FUNCIONES		
POBLADO	22-12	<i>Alcaldía Municipal</i>		
				PÁGINA: 10 de 34
<p>Elaborar vales para compras mediante caja chica, llevando el registro de los mismos, para presentar informe a contabilidad.</p> <p>Recepción de cheques y documentos para su verificación previa a solicitud de firma del Alcalde Municipal.</p> <p>Otras según necesidades de la Alcaldía por sucesos extraordinarios.</p> <p style="text-align: center;">RELACIONES DE TRABAJO</p> <p>Con el Alcalde Municipal para recibir instrucciones y proporcionar información oportuna.</p> <p>Con todo el personal municipal, vecinos y población en general que visiten la Alcaldía para recibir o entregar documentos y atender sus demandas.</p> <p style="text-align: center;">PERFIL DEL PUESTO</p> <p>Educación: título de secretariado comercial y oficinista, secretariado ejecutivo bilingüe o Secretariado oficinista con orientación jurídica.</p> <p>Experiencia: tres años en el área de atención al público y asistencia administrativa</p> <p>Habilidades: de organización, trabajo en equipo, buenas relaciones interpersonales, capacidad de análisis, buena redacción.</p>				

© MUNICIPALIDAD DE JALPATAGUA
Sólo para uso interno

Continuación de la tabla XV.

SECCIÓN	03	MUNICIPALIDAD DE JALPATAGUA MANUAL DE PUESTOS Y FUNCIONES <i>Secretaría Municipal</i>	
VERSIÓN	1.2		
POBLADO	22-12		
INTRODUCCIÓN			
<p>El presente manual de puestos y funciones, en esta sección, tiene como propósito dar a conocer las funciones que debe cumplir la Secretaría Municipal de Jalpatagua y los puestos que se han creado en dicha unidad para el cumplimiento de las mismas.</p> <p>Este documento es de observancia general, como instrumento de información y consulta en las dependencias que integran la municipalidad, es un medio para familiarizarse con la estructura orgánica, identificar los niveles jerárquicos que conforman cada unidad municipal, conocer las líneas de comunicación y de mando, entre otros. Está dirigido fundamentalmente al personal municipal, con la finalidad de coadyuvar a su integración, así como establecer un compromiso con los objetivos correspondientes a su área.</p>			
OBJETIVOS			
General			
<p>Presentar en forma esquemática y ordenada la estructura organizativa de la Secretaría Municipal de Jalpatagua, asegurando el cumplimiento de sus funciones distribuidas equitativamente, contribuyendo con la gestión municipal.</p>			
Específicos			
<ul style="list-style-type: none"> ✓ Asegurar el conocimiento de las funciones que le corresponden a cada persona que ocupe los puestos de la Secretaría Municipal. ✓ Lograr una correcta distribución de la carga laboral entre los puestos que integran la Secretaría Municipal en concordancia con lo establecido en el Código Municipal y en la Ley de Servicio Municipal. 			


Continuación de la tabla XV.

SECCIÓN	03	MUNICIPALIDAD DE JALPATAGUA MANUAL DE PUESTOS Y FUNCIONES <i>Secretaría Municipal</i>	
VERSIÓN	1.2		
POBLADO	22-12		
FUNCIONES GENERALES			
<p>La principal función de la Secretaría Municipal es contribuir con la gestión municipal en cuanto a la elaboración de todos los documentos de tipo legal que concierne a trámites municipales.</p> <p>Se hace presente en las reuniones del Concejo Municipal para la documentación detallada de las sesiones y la elaboración de actas u otros oficios requeridos. Aunque su participación es requerida en las sesiones, no tiene voto en las decisiones del consejo.</p>			
ORGANIGRAMA DE SECRETARÍA MUNICIPAL			
 <pre> graph TD A[SECRETARIO MUNICIPAL] --- B[ASISTENTE DE SECRETARÍA] B --- C[OFICIAL DE SECRETARÍA I] B --- D[OFICIAL DE SECRETARÍA II] </pre>			

Continuación de la tabla XV.


SECCIÓN	03	MUNICIPALIDAD DE JALPATAGUA MANUAL DE PUESTOS Y FUNCIONES <i>Secretaría Municipal</i>	
VERSIÓN	1.2		
POBLADO	22-12		
		PÁGINA:	13 de 34
IDENTIFICACIÓN DEL PUESTO			
Título del puesto:	Secretario Municipal		
Categoría:	Puesto de carácter administrativo		
Ubicación Administrativa	Secretaría Municipal		
Autoridad superior:	Alcalde Municipal		
Subalternos:	Oficiales de secretaría y asistente de secretaría		
DESCRIPCIÓN DEL PUESTO			
<p>El Secretario Municipal se encarga de elaborar, recibir y certificar las actas y resoluciones, tanto del Concejo Municipal como del Alcalde Municipal sobre gestiones administrativas, coordinando además todas las actividades de la Secretaría Municipal.</p>			
FUNCIONES Y ATRIBUCIONES			
<p>Elaborar, en los libros correspondientes, las actas de las sesiones del Concejo Municipal y autorizarlas, con su firma, al ser aprobadas de conformidad con lo dispuesto en el Código Municipal.</p> <p>Certificar las actas y resoluciones del Alcalde o del Concejo Municipal.</p> <p>Dirigir y ordenar los trabajos de la Secretaría Municipal, bajo la dependencia inmediata del Alcalde Municipal, cuidando que los empleados cumplan sus obligaciones legales y reglamentarias.</p> <p>Redactar la memoria anual de labores y presentarla al Concejo Municipal durante la primera quincena del mes de enero de cada año, remitiendo ejemplares de ella al Organismo Ejecutivo, al Congreso de la República y al Concejo Municipal de Desarrollo y a los medios de comunicación a su alcance. Para ello debe solicitar un informe a las distintas unidades municipales sobre sus logros durante el año.</p> <p>Asistir a todas las sesiones del Concejo Municipal, con voz informativa, pero sin voto, dándole cuenta de los expedientes, diligencias y demás asuntos, en el orden y forma que indique el Alcalde Municipal.</p>			

Continuación de la tabla XV.

SECCIÓN	03	MUNICIPALIDAD DE JALPATAGUA MANUAL DE PUESTOS Y FUNCIONES <i>Secretaría Municipal</i>	
VERSIÓN	1.2		
POBLADO	22-12		
<p>Archivar las certificaciones de las actas de cada sesión del Concejo Municipal.</p> <p>Recolectar, archivar y conservar todos los números del diario oficial.</p> <p>Organizar, ordenar y mantener el archivo de la municipalidad.</p> <p>Desempeñar cualquier otra función que le sea asignada por el Concejo Municipal o por el Alcalde Municipal.</p> <p>Recolectar, archivar y conservar el Diario Oficial y todas las leyes o disposiciones municipales.</p> <p>Someter a consideración del Alcalde para su autorización, la documentación respectiva para la aplicación de políticas disciplinarias dentro de la municipalidad.</p> <p>Velar porque el archivo de la municipalidad se encuentre organizado y ordenado</p> <p>Rendir informe al Instituto Nacional de Estadística y al Instituto Geográfico Nacional en el plazo establecido en la ley de ordenamiento territorial del municipio.</p> <p style="text-align: center;">RELACIONES DE TRABAJO</p> <p>Con el Concejo Municipal y el Alcalde para coordinar las labores de Secretaría en cuanto a la documentación de gestiones municipales.</p> <p>Con todas las unidades municipales para organización de funciones, administración de las mismas y la solicitud de informes para la memoria anual de labores.</p> <p style="text-align: center;">PERFIL DEL PUESTO</p> <p>Ser guatemalteco de origen y ciudadano en el ejercicio de sus derechos políticos.</p> <p>Educación: mínimo pensum cerrado en la carrera de Ciencias Jurídicas y Sociales.</p> <p>Habilidades: iniciativa, organización, liderazgo y responsabilidad.</p>			


© MUNICIPALIDAD DE JALPATAGUA
Sólo para uso interno

Continuación de la tabla XV.

SECCIÓN	03	MUNICIPALIDAD DE JALPATAGUA MANUAL DE PUESTOS Y FUNCIONES <i>Secretaría Municipal</i>	
VERSIÓN	1.2		
POBLADO	22-12		
		PÁGINA:	15 de 34
IDENTIFICACIÓN DEL PUESTO			
Título del puesto:	Oficial de Secretaría		
Categoría:	Puesto de carácter administrativo		
Ubicación Administrativa	Secretaría Municipal		
Autoridad superior:	Secretario Municipal		
Subalternos:	Ninguno		
DESCRIPCIÓN DEL PUESTO			
<p>Es un puesto creado como apoyo en las funciones de Secretaría Municipal, tales como la atención al vecino, gestión de solicitudes relacionados a servicios públicos municipales, redacción y coordinación de documentos.</p>			
FUNCIONES Y ATRIBUCIONES			
<p>Redactar, enviar, recibir y archivar circulares, oficios, providencias y expedientes de la Secretaría Municipal.</p> <p>Controla la correspondencia de Secretaría Municipal, para la gestión de expedientes a otras dependencias o instituciones, tales como ventas y traspasos de terrenos, exhumaciones, construcciones en el cementerio y expedientes del mercado.</p> <p>Gestionar la autorización y registro de matrículas de fierro.</p> <p>Elaborar actas de matrimonio civil.</p> <p>Remitir expedientes de matrimonio autorizados por el alcalde municipal al Registro Nacional de las Personas del Municipio de Jalpatagua.</p> <p>Elaborar actas y citaciones varias.</p> <p>Llevar el control y registro del libro de conocimientos.</p> <p>Redactar el informe de labores mensual de la Secretaría.</p>			

© MUNICIPALIDAD DE JALPATAGUA
Sólo para uso interno

Continuación de la tabla XV.


SECCIÓN	03	MUNICIPALIDAD DE JALPATAGUA MANUAL DE PUESTOS Y FUNCIONES <i>Secretaría Municipal</i>	
VERSIÓN	1.2		
POBLADO	22-12		
<p>Inscripción de COCODES, Concejos Educativos, Comités y Asociaciones de Vecinos en el municipio.</p> <p>Sustituir al Secretario Municipal en caso de ausencia temporal, licencia o excusa válida.</p> <p>Atención al vecino, dando ingreso a las solicitudes o demandas de los mismos para trasladarlos a las dependencias correspondientes.</p> <p style="text-align: center;">RELACIONES DE TRABAJO</p> <p>Con el jefe inmediato, el Secretario Municipal, para recibir instrucciones y hacer consultas laborales.</p> <p>Con todas las unidades municipales para recabar y actualizar información relevante para la memoria de labores y la documentación municipal.</p> <p style="text-align: center;">PERFIL DEL PUESTO</p> <p>Ser guatemalteco de origen y ciudadano en el ejercicio de sus derechos políticos.</p> <p>Educación: título de secretariado o bachillerato, preferiblemente estudiante de la carrera de ciencias jurídicas y sociales.</p> <p>Conocimientos adicionales: computación, manejo de programas como Word, Excel, Power Point, Visio, Publisher.</p> <p>Experiencia: un año mínimo de experiencia laboral en puesto afín.</p> <p>Habilidades: trabajo en equipo, buenas relaciones interpersonales, habilidad verbal y de análisis, excelente redacción, criterio propio, discreción.</p>			

Continuación de la tabla XV.


SECCIÓN	03	MUNICIPALIDAD DE JALPATAGUA MANUAL DE PUESTOS Y FUNCIONES <i>Secretaría Municipal</i>	
VERSIÓN	1.2		
POBLADO	22-12		
IDENTIFICACIÓN DEL PUESTO			
Título del puesto:	Asistente de Secretaría		
Categoría:	Puesto de carácter administrativo		
Ubicación Administrativa	Secretaría Municipal		
Autoridad superior:	Secretario municipal		
Subalternos:	Ninguno		
DESCRIPCIÓN DEL PUESTO			
Es un puesto creado como apoyo en las funciones de Secretaría Municipal y soporte en las actividades de oficina.			
FUNCIONES Y ATRIBUCIONES			
Coordinar agenda del Secretario Municipal, notificándole reuniones y compromisos diarios.			
Atender el teléfono y revisar el correo electrónico de la Secretaría Municipal.			
Ordenar la documentación relacionada con el Concejo Municipal y transcribir acuerdos.			
Elaborar las nóminas de dietas, por cada sesión que se celebre.			
Elaborar las convocatorias para las sesiones del Concejo Municipal y distribuir las oportunamente, conforme le sea indicado.			
Llevar el control de las audiencias para las sesiones del Concejo.			
RELACIONES DE TRABAJO			
Con el jefe inmediato, el Secretario Municipal, para recibir instrucciones y hacer consultas laborales.			
PERFIL DEL PUESTO			
Educación: título de secretariado comercial y oficinista, secretariado ejecutivo bilingüe o Secretariado oficinista con orientación jurídica.			
Experiencia: tres años en el área de atención al público y asistencia administrativa.			
Habilidades: de organización, trabajo en equipo, buenas relaciones interpersonales, capacidad de análisis, buena redacción.			

© MUNICIPALIDAD DE JALPATAGUA
Sólo para uso interno

Continuación de la tabla XV.

SECCIÓN	04	MUNICIPALIDAD DE JALPATAGUA MANUAL DE PUESTOS Y FUNCIONES <i>Departamento de Recursos Humanos</i>	
VERSIÓN	1.2		
POBLADO	22-12		PÁGINA: 18 de 34
INTRODUCCIÓN			
<p>El presente manual de puestos y funciones, en esta sección, tiene como propósito dar a conocer las funciones que debe cumplir el Departamento de Recursos Humanos de Jalpatagua y los puestos que se han creado en dicha unidad para el cumplimiento de las mismas.</p> <p>Este documento es de observancia general, como instrumento de información y consulta en las dependencias que integran la municipalidad, es un medio para familiarizarse con la estructura orgánica, identificar los niveles jerárquicos que conforman cada unidad municipal, conocer las líneas de comunicación y de mando, entre otros. Está dirigido fundamentalmente al personal municipal, con la finalidad de coadyuvar a su integración y establecer un compromiso con los objetivos correspondientes a su área.</p>			
OBJETIVOS			
General			
<p>Presentar en forma esquemática y ordenada la estructura organizativa del Departamento de Recursos Humanos de Jalpatagua, asegurando el cumplimiento de funciones distribuidas equitativamente, contribuyendo con la gestión municipal.</p>			
Específicos			
<ul style="list-style-type: none"> ✓ Asegurar el conocimiento de las funciones que le corresponden a cada persona que ocupe los puestos del Departamento de Recursos Humanos. ✓ Lograr una correcta distribución de la carga laboral entre los puestos que integran el Departamento de Recursos Humanos en concordancia con lo establecido en la Ley de Servicio Municipal. 			

Continuación de la tabla XV.


SECCIÓN	04	MUNICIPALIDAD DE JALPATAGUA MANUAL DE PUESTOS Y FUNCIONES <i>Departamento de Recursos Humanos</i>	
VERSIÓN	1.2		
POBLADO	22-12		PÁGINA:

FUNCIONES GENERALES

La principal función del Departamento de Recursos Humanos es la de dotar de personal a la municipalidad de Jalpatagua a fin de contar con el mejor equipo de trabajo en cada unidad.

Vela por el cumplimiento de derechos y obligaciones, propiciando un buen ambiente laboral. Busca acoplar las capacidades e intereses de las personas con los puestos que estructuran la municipalidad. Gestiona proyectos en beneficio de los trabajadores que contribuyen con su desempeño.

ORGANIGRAMA DE DEPARTAMENTO DE RECURSOS HUMANOS



```


graph TD
    A["DIRECTOR DE RECURSOS HUMANOS"] --> B["TÉCNICO EN GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO"]
    A --> C["ANALISTA DE CAPACITACIÓN"]
    
```

Continuación de la tabla XV.

SECCIÓN	04	MUNICIPALIDAD DE JALPATAGUA MANUAL DE PUESTOS Y FUNCIONES <i>Departamento de Recursos Humanos</i>	
VERSIÓN	1.2		
POBLADO	22-12		PÁGINA: 20 de 34
IDENTIFICACIÓN DEL PUESTO			
Título del puesto:	Director de Recursos Humanos		
Categoría:	Puesto de carácter administrativo		
Ubicación Administrativa	Departamento de Recursos Humanos		
Autoridad superior:	Alcalde municipal		
Subalternos:	Técnico en gestión del talento humano Analista de capacitación		
DESCRIPCIÓN DEL PUESTO			
<p>Es un puesto creado como apoyo para mejorar la gestión administrativa general de la municipalidad de Jalpatagua, a través de una correcta administración de personal.</p>			
FUNCIONES Y ATRIBUCIONES			
<p>Planificar, organizar, integrar, dirigir y controlar todas las actividades inherentes al Departamento de Recursos Humanos.</p> <p>Diseñar el procedimiento de reclutamiento, selección y contratación del personal administrativo y de campo para la municipalidad.</p> <p>Suscribir los contratos administrativos de servicios técnicos y profesionales que le sean asignados por la autoridad administrativa superior</p> <p>Establecer el modelo apropiado para la inducción del personal.</p> <p>Elaborar un archivo con el expediente de todo el personal de la municipalidad.</p> <p>Verificar que el registro digital y físico de personal se encuentre actualizado.</p> <p>Proponer políticas y normas de trabajo, para guiar las acciones y conducta del personal municipal.</p> <p>Revisar los resultados de las evaluaciones de desempeño realizado al personal.</p>			

© MUNICIPALIDAD DE JALPATAGUA
Solo para uso interno

Continuación de la tabla XV.


SECCIÓN	04	MUNICIPALIDAD DE JALPATAGUA MANUAL DE PUESTOS Y FUNCIONES <i>Departamento de Recursos Humanos</i>	
VERSIÓN	1.2		
POBLADO	22-12		PÁGINA: 21 de 34
<p>Presentar los programas de motivación, evaluación y capacitación para el personal ante el Alcalde Municipal para la autorización correspondiente.</p> <p>Llevar control de las sanciones al personal y agregarlo al expediente.</p> <p>Elaborar las actas de toma de posesión y entrega de cargo.</p> <p>Brindar asesoría a los mandos medios en cuestiones de manejo de personal que contribuya en la consecución de objetivos planteados para cada unidad.</p> <p>Velar porque se cumpla lo establecido en las leyes y acuerdos que regulan el área laboral.</p> <p>Intermediar para la resolución de conflictos laborales emergentes en cualquiera de las unidades municipales.</p> <p style="text-align: center;">RELACIONES DE TRABAJO</p> <p>Con el personal de todas las unidades municipales para asegurar la buena gestión del talento humano.</p> <p style="text-align: center;">PERFIL DEL PUESTO</p> <p>Ser guatemalteco de origen y ciudadano en el ejercicio de sus derechos políticos.</p> <p>Educación: mínimo, pensum cerrado en la carrera de administración de empresas, ingeniería industrial u otro afín, con conocimientos sobre el Código de Trabajo, Código Municipal y Ley de Servicio Municipal.</p> <p>Experiencia: un año mínimo de experiencia laboral en puesto afín.</p> <p>Habilidades: iniciativa, organización, liderazgo y responsabilidad.</p>			

Continuación de la tabla XV.


SECCIÓN	04	MUNICIPALIDAD DE JALPATAGUA MANUAL DE PUESTOS Y FUNCIONES <i>Departamento de Recursos Humanos</i>	
VERSIÓN	1.2		
POBLADO	22-12		
IDENTIFICACIÓN DEL PUESTO			
Título del puesto:	Técnico en Gestión del Talento Humano		
Categoría:	Puesto de carácter administrativo		
Ubicación Administrativa	Departamento de Recursos Humanos		
Autoridad superior:	Director de Recursos Humanos		
Subalternos:	Ninguno		
DESCRIPCIÓN DEL PUESTO			
Es un puesto creado como apoyo en las funciones del Departamento de Recursos Humanos y soporte en las actividades de dotación de personal.			
FUNCIONES Y ATRIBUCIONES			
Apoyar en las actividades de reclutamiento e inducción de personal.			
Elaborar y actualizar los expedientes del personal de la municipalidad para su archivo.			
Elaborar sanciones, notificaciones, constancias salariales y constancias laborales.			
Solicitar la presentación de la declaración de probidad al personal de reciente ingreso.			
Recibir y validar la documentación de ingreso de personal.			
Realizar las evaluaciones psicométricas, de conocimiento y pruebas de personalidad a los aspirantes de plazas vacantes en la municipalidad.			
RELACIONES DE TRABAJO			
Con el jefe inmediato, el Director de Recursos Humanos, para recibir instrucciones y hacer consultas laborales.			
PERFIL DEL PUESTO			
Educación: Título de secretariado oficinista con orientación jurídica o Bachillerato en ciencias y letras con orientación en finanzas y administración, preferiblemente estudiante de la carrera de administración de empresas.			
Habilidades: de organización, trabajo en equipo, buenas relaciones interpersonales, capacidad de análisis, buena redacción.			

© MUNICIPALIDAD DE JALPATAGUA
Solo para uso interno


Continuación de la tabla XV.

SECCIÓN	04	MUNICIPALIDAD DE JALPATAGUA MANUAL DE PUESTOS Y FUNCIONES <i>Departamento de Recursos Humanos</i>	
VERSIÓN	1.2		
POBLADO	22-12		PÁGINA: 23 de 34
IDENTIFICACIÓN DEL PUESTO			
Título del puesto:	Analista de Capacitación		
Categoría:	Puesto de carácter administrativo		
Ubicación Administrativa	Departamento de Recursos Humanos		
Autoridad superior:	Director de Recursos Humanos		
Subalternos:	Ninguno		
DESCRIPCIÓN DEL PUESTO			
Es un puesto creado como apoyo en las funciones del Departamento de Recursos Humanos y soporte en las actividades de capacitación de personal.			
FUNCIONES Y ATRIBUCIONES			
Apoyar en las actividades de evaluación de desempeño del personal.			
Realizar DNC en las distintas unidades municipales.			
Plantear programas de motivación para el personal.			
Gestionar las capacitaciones en la municipalidad, incluye la definición de temas de capacitación, búsqueda de facilitadores internos y externos de capacitación, coordinación para participación, cotizaciones, adecuación de las instalaciones de la municipalidad para capacitación.			
RELACIONES DE TRABAJO			
Con el jefe inmediato, el Director de Recursos Humanos, para recibir instrucciones y hacer consultas laborales.			
PERFIL DEL PUESTO			
Educación: Título de secretariado oficinista con orientación jurídica o Bachillerato en ciencias y letras con orientación en finanzas y administración, preferiblemente estudiante de la carrera de administración de empresas.			
Habilidades: de organización, trabajo en equipo, buenas relaciones interpersonales, capacidad de análisis, buena redacción, facilidad de palabra.			

Continuación de la tabla XV.

SECCIÓN	05	MUNICIPALIDAD DE JALPATAGUA	
VERSIÓN	1.2	MANUAL DE PUESTOS Y FUNCIONES	
POBLADO	22-12	<i>Oficina de Desarrollo Social</i>	PÁGINA: 24 de 34
INTRODUCCIÓN			
<p>El presente manual de puestos y funciones, en esta sección, tiene como propósito dar a conocer las funciones que debe cumplir la Oficina de Desarrollo Social de Jalpatagua y los puestos que se han creado en dicha unidad para el cumplimiento de las mismas.</p> <p>Este documento es de observancia general, como instrumento de información y consulta en las dependencias que integran la municipalidad, es un medio para familiarizarse con la estructura orgánica, identificar los niveles jerárquicos que conforman cada unidad municipal, conocer las líneas de comunicación y de mando, entre otros. Está dirigido fundamentalmente al personal municipal, con la finalidad de coadyuvar a su integración y establecer un compromiso con los objetivos correspondientes a su área.</p>			
OBJETIVOS			
General			
<p>Presentar en forma esquemática y ordenada la estructura organizativa de la Oficina de Desarrollo Social de Jalpatagua, asegurando el cumplimiento de sus funciones distribuidas equitativamente, contribuyendo con la gestión municipal.</p>			
Específicos			
<ul style="list-style-type: none"> ✓ Asegurar el conocimiento de las funciones que le corresponden a cada persona que ocupe los puestos de la Oficina de Desarrollo Social. ✓ Lograr una correcta distribución de la carga laboral entre los puestos que integran la Oficina de Desarrollo Social en concordancia con lo establecido en la Ley de Servicio Municipal. 			

Continuación de la tabla XV.


SECCIÓN	05	MUNICIPALIDAD DE JALPATAGUA MANUAL DE PUESTOS Y FUNCIONES <i>Oficina de Desarrollo Social</i>	
VERSIÓN	1.2		
POBLADO	22-12		PÁGINA:

FUNCIONES GENERALES

La principal función de la Oficina de Desarrollo Social es la de administrar los recursos que el gobierno en funciones asigna para beneficio de los pobladores del municipio de Jalpatagua.

Se encarga de la correcta distribución de bonos, becas y capacitaciones, llevando un estricto control del inventario de personas beneficiadas en los programas actuales. Busca incrementar el acceso a los derechos sociales e impulsar la focalización tanto de recursos como de acciones que favorezcan a las familias más vulnerables del municipio, por lo que propone proyectos, planes y programas que aportan al desarrollo social, incentivando la inversión de otras instituciones para ello.

ORGANIGRAMA DE OFICINA DE DESARROLLO SOCIAL



```

graph TD
    A[COORDINADOR DE DESARROLLO SOCIAL] --- B[FACILITADOR SOCIAL]
    
```



Continuación de la tabla XV.

SECCIÓN	05	MUNICIPALIDAD DE JALPATAGUA MANUAL DE PUESTOS Y FUNCIONES <i>Oficina de Desarrollo Social</i>	
VERSIÓN	1.2		
POBLADO	22-12		
		PÁGINA:	26 de 34
IDENTIFICACIÓN DEL PUESTO			
Título del puesto:	Coordinador de Desarrollo Social		
Categoría:	Puesto de carácter administrativo		
Ubicación Administrativa	Oficina de Desarrollo Social		
Autoridad superior:	Alcalde Municipal		
Subalternos:	Facilitador social		
DESCRIPCIÓN DEL PUESTO			
Es un puesto creado como apoyo para mejorar la gestión municipal, a través de una correcta administración de los recursos asignados para el desarrollo social del municipio de Jalpatagua.			
FUNCIONES Y ATRIBUCIONES			
Coordinar la distribución equitativa de programas, becas, bonos y capacitaciones entre los pobladores de Jalpatagua.			
Gestionar proyectos y donaciones ante instituciones públicas o privadas			
Plantear y de ser posible implementar proyectos de carácter social auto sostenibles.			
Elaborar un archivo con el inventario de beneficiarios de los programas sociales.			
Generar oportunidades de formación que permita el desarrollo integral a través de la educación, arte, deporte, recreación y cultura.			
Elaborar informes del desempeño de la oficina.			
RELACIONES DE TRABAJO			
Con el Alcalde Municipal y subalternos.			
PERFIL DEL PUESTO			
Ser guatemalteco de origen y ciudadano en el ejercicio de sus derechos políticos.			
Educación: mínimo, pensum cerrado en la carrera de trabajo social o psicología social con conocimientos de la ley de Desarrollo Social y Ley de los Concejos de Desarrollo Urbano y rural, así como su reglamento.			
Habilidades: iniciativa, organización, liderazgo y responsabilidad.			

Continuación de la tabla XV.

SECCIÓN	05	MUNICIPALIDAD DE JALPATAGUA MANUAL DE PUESTOS Y FUNCIONES <i>Oficina de Desarrollo Social</i>	
VERSIÓN	1.2		
POBLADO	22-12		
IDENTIFICACIÓN DEL PUESTO			
Título del puesto:	Facilitador Social		
Categoría:	Puesto de carácter operativo		
Ubicación Administrativa	Oficina de Desarrollo Social		
Autoridad superior:	Coordinador de Desarrollo Social		
Subalternos:	Ninguno		
DESCRIPCIÓN DEL PUESTO			
Es un puesto creado como apoyo en las funciones de la Oficina de Desarrollo Social.			
FUNCIONES Y ATRIBUCIONES			
Atender al vecino y población en general que se presente para tratar asuntos de desarrollo social.			
Documentar todas las donaciones o aportes realizadas a la oficina			
Apoyar en la coordinación de eventos especiales			
Solicitud de datos para fichas de beneficiarios.			
Notificar a los beneficiarios por las distintas vías de comunicación.			
Agendar las actividades de la oficina creando recordatorios para el coordinador y todos los involucrados.			
RELACIONES DE TRABAJO			
Con el jefe inmediato, el Coordinador de Desarrollo Social, para recibir instrucciones y hacer consultas laborales.			
PERFIL DEL PUESTO			
Educación: Título técnico en gestión social.			
Habilidades: de organización, trabajo en equipo, buenas relaciones interpersonales, capacidad de análisis, buena redacción.			

Continuación de la tabla XV.

SECCIÓN	06	MUNICIPALIDAD DE JALPATAGUA MANUAL DE PUESTOS Y FUNCIONES <i>Unidad de Aguas</i>	
VERSIÓN	1.2		
POBLADO	22-12		
INTRODUCCIÓN			
<p>El presente manual de puestos y funciones, en esta sección, tiene como propósito dar a conocer las funciones que debe cumplir la Unidad de Aguas de Jalpatagua y los puestos que se han creado en dicha unidad para el cumplimiento de las mismas.</p> <p>Este documento es de observancia general, como instrumento de información y consulta en las dependencias que integran la municipalidad, es un medio para familiarizarse con la estructura orgánica, identificar los niveles jerárquicos que conforman cada unidad municipal, conocer las líneas de comunicación y de mando, entre otros. Está dirigido fundamentalmente al personal municipal, con la finalidad de coadyuvar a su integración y establecer un compromiso con los objetivos correspondientes a su área.</p>			
OBJETIVOS			
General			
<p>Presentar en forma esquemática y ordenada la estructura organizativa de la Unidad de Aguas de Jalpatagua, asegurando el cumplimiento de sus funciones distribuidas equitativamente, contribuyendo con la gestión municipal.</p>			
Específicos			
<ul style="list-style-type: none"> ✓ Asegurar el conocimiento de las funciones que le corresponden a cada persona que ocupe los puestos de la Unidad de Aguas. ✓ Lograr una correcta distribución de la carga laboral entre los puestos que integran la Unidad de Aguas en concordancia con lo establecido en la Ley de Servicio Municipal. 			

© MUNICIPALIDAD DE JALPATAGUA
Solo para uso interno

Continuación de la tabla XV.

SECCIÓN	06	MUNICIPALIDAD DE JALPATAGUA MANUAL DE PUESTOS Y FUNCIONES <i>Unidad de Aguas</i>	
VERSIÓN	1.2		
POBLADO	22-12		
FUNCIONES GENERALES			
<p>La principal función de la Unidad de Aguas es la de mejorar la calidad de los servicios de agua potable, alcantarillado, drenajes y saneamiento de los habitantes del municipio de Jalpatagua.</p> <p>Gestiona programas que permitan operar, conservar, mantener y controlar el sistema de aprovisionamiento y distribución de agua potable, agua residual tratada, alcantarillado y drenaje, así como la distribución y uso de las aguas pluviales y de manantiales.</p>			
ORGANIGRAMA DE OFICINA DE DESARROLLO SOCIAL			
 <pre> graph TD A[COORDINADOR TÉCNICO DE AGUAS] --> B[SUPERVISOR DE FONTANEROS] A --> C[FONTANERO] C --> D[AUXILIAR DE FONTANERO] </pre>			


© MUNICIPALIDAD DE JALPATAGUA
Solo para uso interno

Continuación de la tabla XV.

SECCIÓN	06	MUNICIPALIDAD DE JALPATAGUA MANUAL DE PUESTOS Y FUNCIONES <i>Unidad de Aguas</i>	
VERSIÓN	1.2		
POBLADO	22-12		
		PÁGINA:	30 de 34
IDENTIFICACIÓN DEL PUESTO			
Título del puesto:	Coordinador Técnico de Aguas		
Categoría:	Puesto de carácter administrativo		
Ubicación Administrativa	Unidad de Aguas		
Autoridad superior:	Coordinador de Servicios Municipales		
Subalternos:	Supervisor, fontaneros y auxiliares de fontaneros		
DESCRIPCIÓN DEL PUESTO			
Es un puesto creado para mejorar los servicios municipales, a través de la coordinación de actividades que den acceso a un buen servicio de agua en el municipio de Jalpatagua.			
FUNCIONES Y ATRIBUCIONES			
Vigilar el cumplimiento de las disposiciones legales y reglamentarias en materia de agua potable, drenaje, alcantarillado, tratamiento y disposición de aguas residuales.			
Crear y mantener actualizado el inventario de bienes y recursos que integran el sistema de agua potable, drenaje, alcantarillado, tratamiento y disposición de aguas residuales.			
Coordinar las actividades de operación y mantenimiento de los sistemas de aprovisionamiento y distribución de agua potable, alcantarillados y drenajes.			
Dar ingreso a las solicitudes de nuevos servicios de agua potable, alcantarillado y drenajes, así como a las demandas y problemas relacionados, para su gestión.			
Velar porque la calidad y cantidad de agua distribuida satisfaga los requerimientos de consumo de los usuarios.			
Elaborar órdenes de trabajo para sus subalternos, distribuyendo equitativamente la carga laboral de la unidad.			
RELACIONES DE TRABAJO			
Con el Coordinador de Servicios municipales y subalternos.			
PERFIL DEL PUESTO			
Educación: Bachillerato en administración industrial, estudios en ingeniería mecánica y preferiblemente con certificación como plomero.			
Habilidades: iniciativa, organización, liderazgo y responsabilidad.			

© MUNICIPALIDAD DE JALPATAGUA
Solo para uso interno

Continuación de la tabla XV.

SECCIÓN	06	MUNICIPALIDAD DE JALPATAGUA MANUAL DE PUESTOS Y FUNCIONES <i>Unidad de Aguas</i>	
VERSIÓN	1.2		
POBLADO	22-12		
		PÁGINA:	31 de 34
IDENTIFICACIÓN DEL PUESTO			
Título del puesto:	Supervisor		
Categoría:	Puesto de carácter operativo		
Ubicación Administrativa	Unidad de Aguas		
Autoridad superior:	Coordinador Técnico de Aguas		
Subalternos:	Ninguno		
DESCRIPCIÓN DEL PUESTO			
Es un puesto creado como apoyo en las funciones de la Unidad de Aguas.			
FUNCIONES Y ATRIBUCIONES			
Establecer ruta de inspección con base en las órdenes de trabajo extendidas por el Coordinador Técnico de Aguas.			
Verificar la ejecución de trabajos programados en campo			
Notificar anomalías observadas en el trabajo, desempeño o comportamiento de los fontaneros y auxiliares durante sus labores.			
Elaborar el inventario de materiales, equipos y herramientas existentes en la unidad, así como el estado de los mismos.			
Solicitar y proveer de materiales, equipos, herramientas y repuestos requeridos por los fontaneros para realizar trabajos de mantenimiento.			
RELACIONES DE TRABAJO			
Con el jefe inmediato, el Coordinador Técnico de Aguas, para recibir instrucciones y hacer consultas laborales.			
PERFIL DEL PUESTO			
Educación: Título a nivel medio en bachillerato industrial, conocimientos de plomería			
Habilidades: de organización, liderazgo, buenas relaciones interpersonales, capacidad de análisis.			

Continuación de la tabla XV.

SECCIÓN	06	MUNICIPALIDAD DE JALPATAGUA MANUAL DE PUESTOS Y FUNCIONES <i>Unidad de Aguas</i>	
VERSIÓN	1.2		
POBLADO	22-12		
IDENTIFICACIÓN DEL PUESTO			
Título del puesto:	Fontanero		
Categoría:	Puesto de carácter operativo		
Ubicación Administrativa	Unidad de Aguas		
Autoridad superior:	Coordinador Técnico de Aguas		
Subalternos:	Auxiliar		
DESCRIPCIÓN DEL PUESTO			
Es un puesto creado como apoyo en las funciones de la Unidad de Aguas.			
FUNCIONES Y ATRIBUCIONES			
Efectuar la conexión, corte y reconexión de los servicios prestados por la unidad.			
Revisar y reparar la línea de conducción y la red de distribución.			
Realizar análisis de aguas en entrada y salida de la planta para la aplicación del tratamiento, dosificando los químicos de acuerdo con el resultado del caudal y turbidez.			
Controlar la pérdida de carga en los filtros de la planta de tratamiento y lavarlos.			
Chequear el voltaje previo al encendido de equipos de bombeo; encendiendo y apagando dichos equipos conforme al horario de distribución establecido.			
Tomar lectura de los medidores de consumo de agua y trasladarla al encargado de facturación y cobranza.			
Controlar las llaves de distribución e ingreso al sistema de conducción de agua.			
RELACIONES DE TRABAJO			
Con el jefe inmediato, el Coordinador Técnico de Aguas, para recibir instrucciones y hacer consultas laborales. Con el auxiliar para asignar tareas.			
PERFIL DEL PUESTO			
Educación: conocimientos de plomería y fontanería con experiencia comprobable			
Habilidades: de organización y trabajo en equipo.			

Continuación de la tabla XV.

SECCIÓN	06	MUNICIPALIDAD DE JALPATAGUA MANUAL DE PUESTOS Y FUNCIONES <i>Unidad de Aguas</i>	
VERSIÓN	1.2		
POBLADO	22-12		
IDENTIFICACIÓN DEL PUESTO			
Título del puesto:	Auxiliar de Fontanero		
Categoría:	Puesto de carácter operativo		
Ubicación Administrativa	Unidad de Aguas		
Autoridad superior:	Fontanero		
Subalternos:	Ninguno		
DESCRIPCIÓN DEL PUESTO			
Es un puesto creado como apoyo en las funciones de la Unidad de Aguas.			
FUNCIONES Y ATRIBUCIONES			
Limpiar los tanques de captación y distribución.			
Revisar periódicamente la tubería y las llaves, reportando daños detectados.			
Realizar inspecciones visuales alrededor de los tanques para detectar y eliminar desechos sólidos; así como en las líneas de conducción para detectar desperfectos y reportarlos.			
Abrir y cerrar llaves de paso.			
Limpiar área de embalse y captación retirando hojas, palos, ramas, maleza u otros objetos.			
Limpiar la superficie de los sedimentadores, los filtros y la rejilla de entrada a la planta.			
Hacer instalaciones de alcantarillado.			
RELACIONES DE TRABAJO			
Con el jefe inmediato, el fontanero, para recibir instrucciones y hacer consultas laborales.			
PERFIL DEL PUESTO			
Educación: básica con conocimientos de plomería			
Habilidades: para seguir instrucciones y trabajar en equipo			

Continuación de la tabla XV.

SECCIÓN	06	MUNICIPALIDAD DE JALPATAGUA		
VERSIÓN	1.2	MANUAL DE PUESTOS Y FUNCIONES		
POBLADO	22-12			
CONTROL DE EMISIÓN				
	Elaborado por:	Revisado por:	Autorizado por:	
Nombre:	María José Gil	Inga. Sigrid Calderón	Autoridades Municipales	
Firma:				
Fecha:				
CONTROL DE REVISIÓN Y ACTUALIZACIÓN				
No. de revisión	VERSIÓN	DESCRIPCIÓN	REVISOR	
1	1.1	Sujeto a cambios	Inga. Sigrid Calderón	
2	1.2	Aprobada - Vigente	Inga. Sigrid Calderón	
<p>NOTA: antes de establecer un nuevo puesto dentro del servicio municipal o de introducir cambios permanentes en los deberes, autoridad y responsabilidad de un puesto, la autoridad nominadora debe notificar al Director de la Oficina Asesora de Recursos Humanos de las municipalidades, para efectos de que disponga la clasificación o reclasificación de los puestos.</p>				

© MUNICIPALIDAD DE JALPATAGUA
Solo para uso interno

Fuente: elaboración propia.

2.8. Propuesta de la actualización del manual de procedimientos

Los manuales son medios valiosos para la comunicación, sirven para registrar y transmitir información respecto de la organización y funcionamiento de la dependencia; es decir, se entiende por manual el documento que contiene, en forma ordenada y sistemática, la información o instrucciones sobre procedimientos de una institución, que se consideren necesarios para la mejor ejecución del trabajo.

La sucesión cronológica o secuencial de actividades concatenadas que precisan de manera sistemática la forma de realizar una función o un aspecto de ella es lo que se conoce como procedimiento.

Algunas de las ventajas de contar con un manual de procedimientos se mencionan a continuación:

- Sirve de apoyo en el adiestramiento y capacitación de personal.
- Es un instrumento para la inducción al puesto.
- Proporciona una descripción detallada de las actividades a desarrollar.
- Facilita la interacción de las distintas áreas de una organización.
- Indica las interrelaciones con las demás áreas de trabajo.
- Facilita el conocimiento de la secuencia de actividades a desarrollar.
- Proporciona una visión integral de la empresa al personal.
- Se constituye como guía del trabajo a ejecutar.
- Sirve de referencia documental que identifica fallas, omisiones y desempeño de los involucrados en un proceso.
- Permite el flujo eficiente de información para la coordinación de actividades.

Todo procedimiento implica, además de las actividades y las tareas del personal, la determinación del tiempo de realización, el uso de recursos materiales, tecnológicos y financieros, la aplicación de métodos de trabajo y de control para lograr un eficiente y eficaz desarrollo en las diferentes operaciones de una empresa. Para elaborar un manual de procedimientos se toman en cuenta los pasos siguientes, con base en la guía:

- Definir el contenido
- Recopilación de información
- Estudio preliminar de las áreas
- Elaboración de inventario de procedimientos
- Integración de la información
- Análisis de la información
- Graficar los procedimientos
- Revisión de objetivos, ámbito de acción, políticas y áreas responsables
- Recomendaciones para simplificación de procedimientos

2.8.1. Introducción

Considerando la importancia de contar con herramientas que faciliten el desempeño de los trabajadores municipales, se propone la actualización del manual de procedimientos del actual Departamento de Aguas y del Departamento de Desarrollo Social.

En el Departamento de Aguas es necesario actualizar el manual de procedimientos, elaborando los flujogramas del procedimiento de ampliación de redes de distribución, mantenimiento de tubería y cajas, limpieza de drenajes, limpieza de llaves, limpieza de pozos y manejo de llaves para la distribución de agua.

En el Departamento de Desarrollo Social se actualiza el manual de procedimientos, elaborando los flujogramas del procedimiento de elaboración de expedientes de usuarias, actualización de expedientes, exclusión de usuarias de los programas sociales, inclusión de usuarias a los programas y cambio de titularidad.

2.8.2. Objetivos

Algunos de los objetivos planteados para la actualización de los manuales de procedimientos son:

- Actualizar los manuales de procedimientos del Departamento de Aguas y Departamento de Desarrollo Social.
- Proporcionar una herramienta que facilite el desempeño de los trabajadores a través de la visualización de la secuencia de acciones en un procedimiento.
- Fomentar el uso de manuales como apoyo en el desempeño de labores diarias.

2.8.3. Instrucciones de uso

Para facilitar la actualización de los manuales de procedimientos se plantean las siguientes instrucciones básicas de uso:

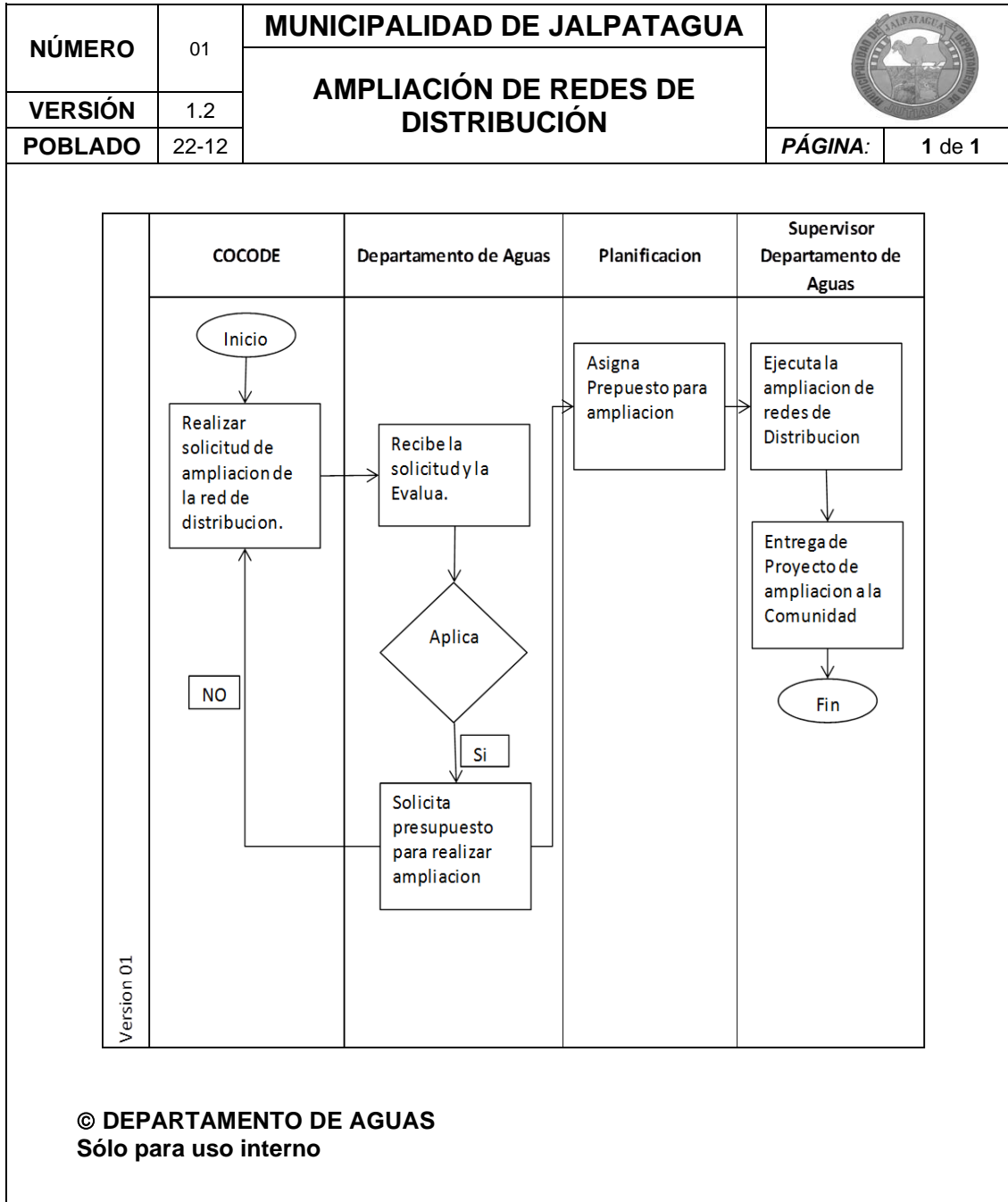
- Agregar los flujogramas a cada manual, esto puede ser de forma complementaria en la página siguiente de la descripción del procedimiento o como parte de los anexos de dicho documento.

- El manual de procedimiento debe estar disponible en cada unidad municipal para que pueda ser consultado como apoyo en cualquier momento por las personas que ocupan cada puesto.
- El manual de procedimientos está sujeto a revisión constante para verificar si requiere actualizaciones.
- Preferible mantener una copia impresa y una digital en el Departamento de Recursos Humanos.

2.8.4. Manual de procedimientos

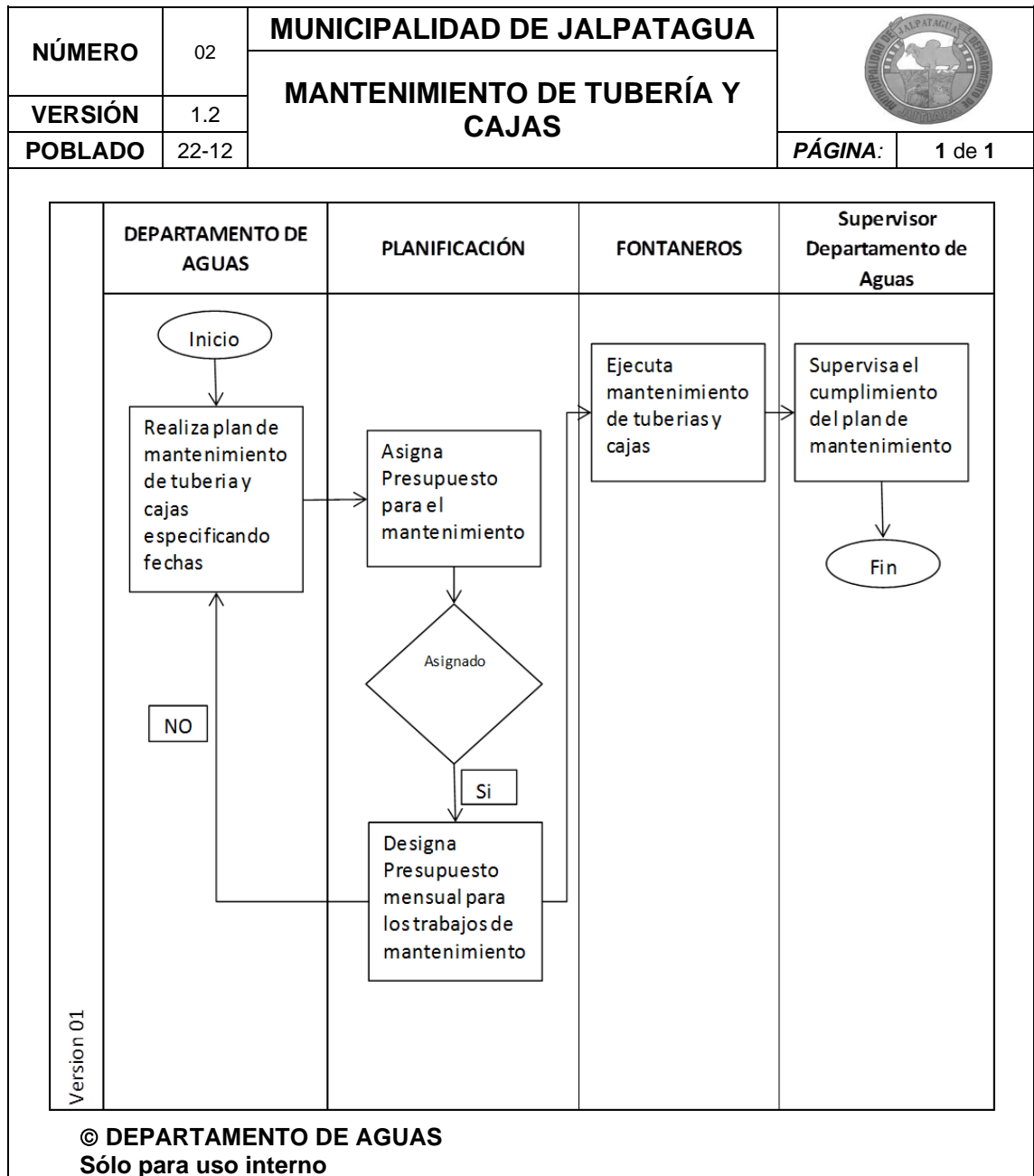
Las tablas que se presentan a continuación contienen las actualizaciones propuestas para los manuales de procedimientos del Departamento de Aguas y Departamento de Desarrollo Social.

Tabla XVI. **Flujograma de procedimiento para ampliación de redes de distribución**



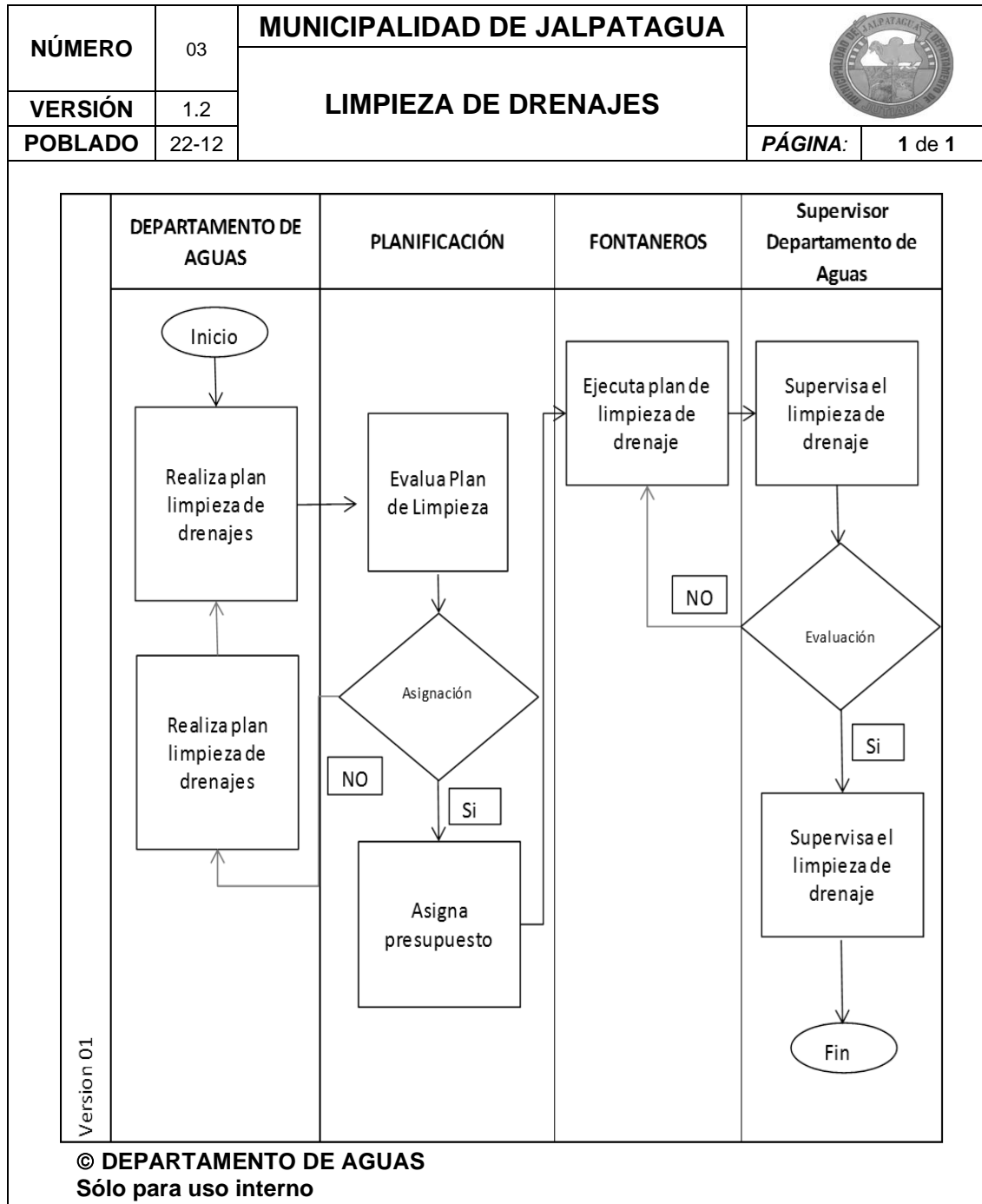
Fuente: elaboración propia, empleando Microsoft Visio.

Tabla XVII. **Flujograma de procedimiento para mantenimiento de tubería y cajas**



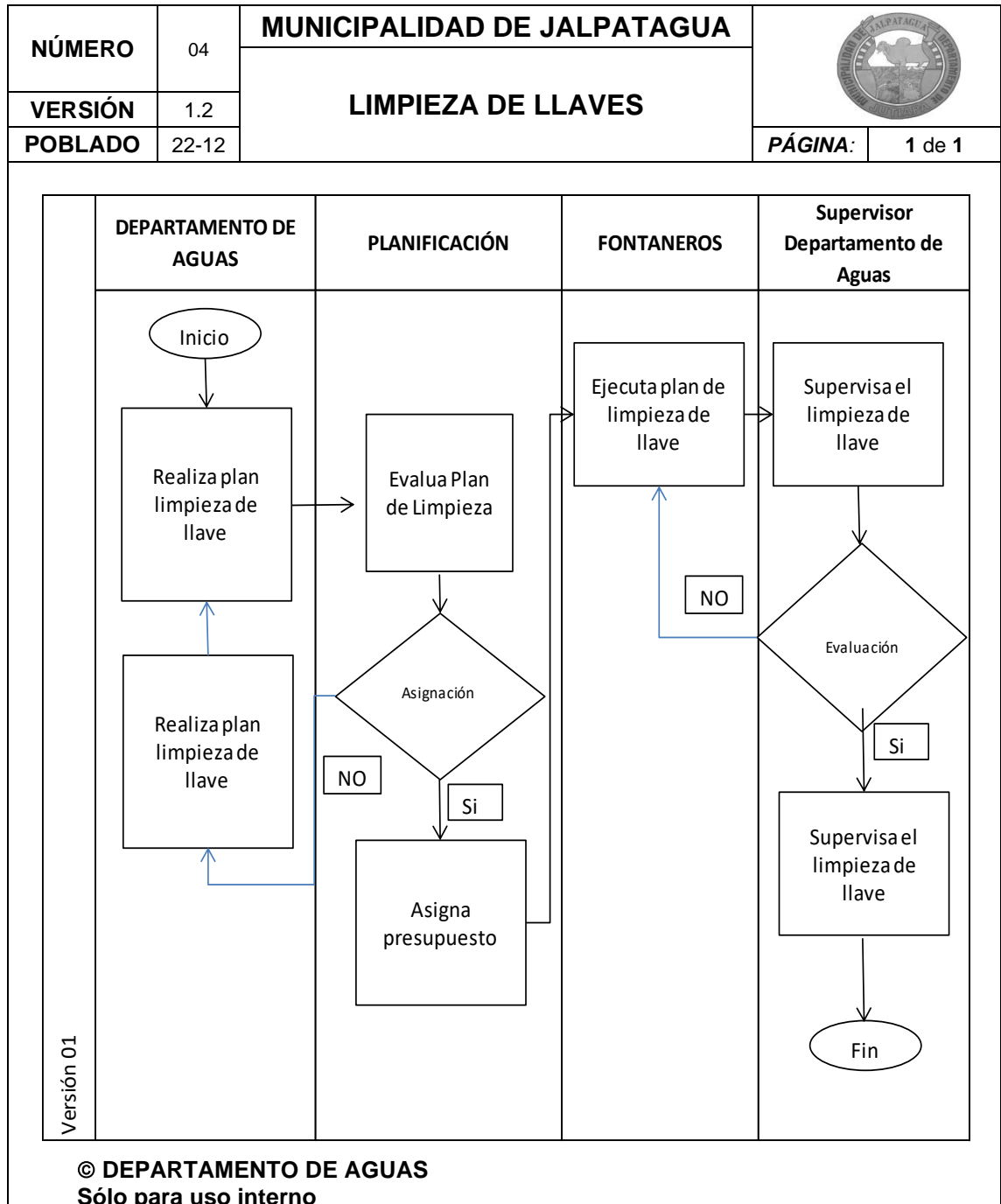
Fuente: elaboración propia, empleando Microsoft Visio.

Tabla XVIII. Flujograma de procedimiento de limpieza de drenajes



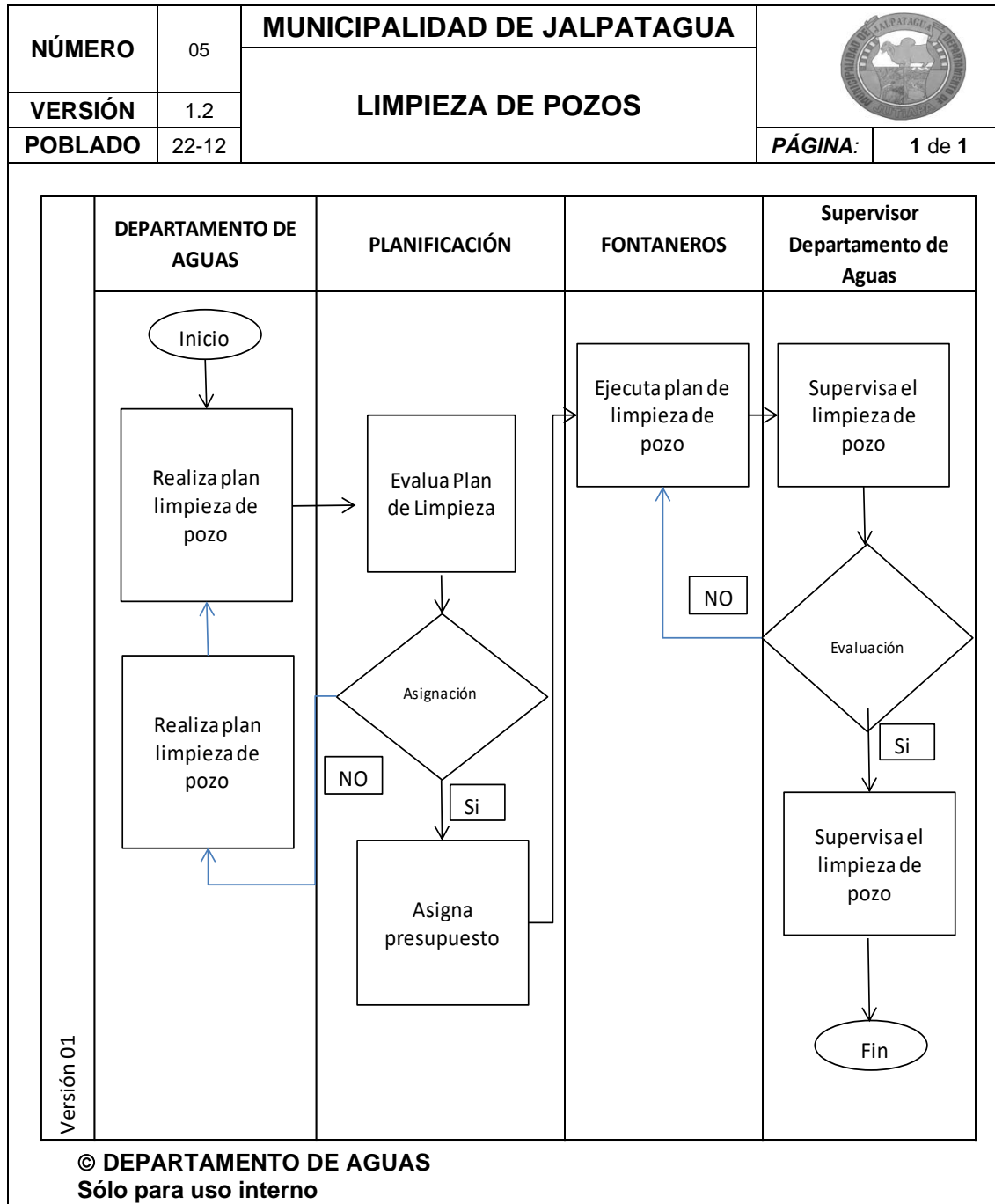
Fuente: elaboración propia, empleando Microsoft Visio.

Tabla XIX. Flujograma de procedimiento de limpieza de llaves



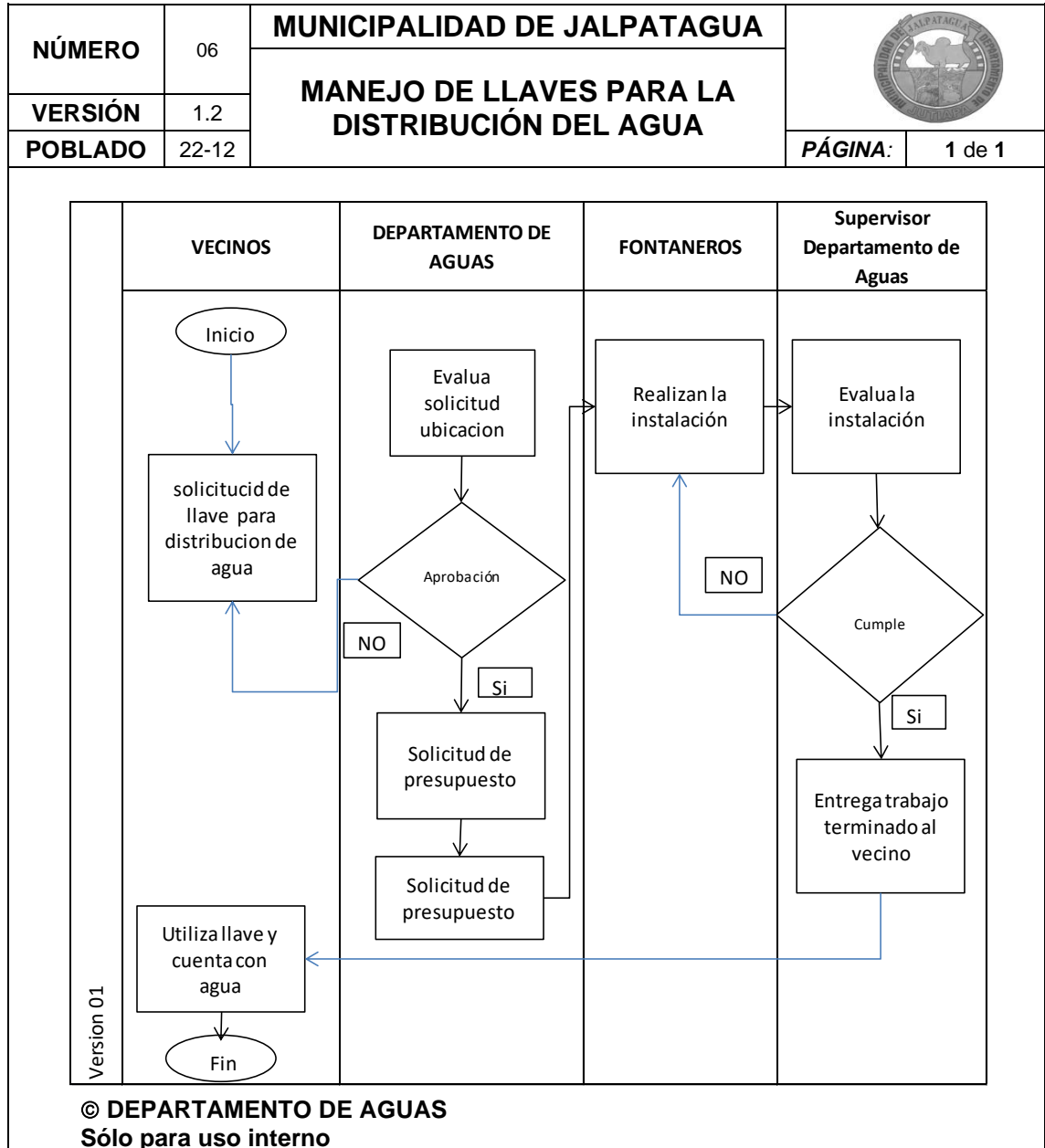
Fuente: elaboración propia, empleando Microsoft Visio.

Tabla XX. **Flujograma de procedimiento de limpieza de pozos**



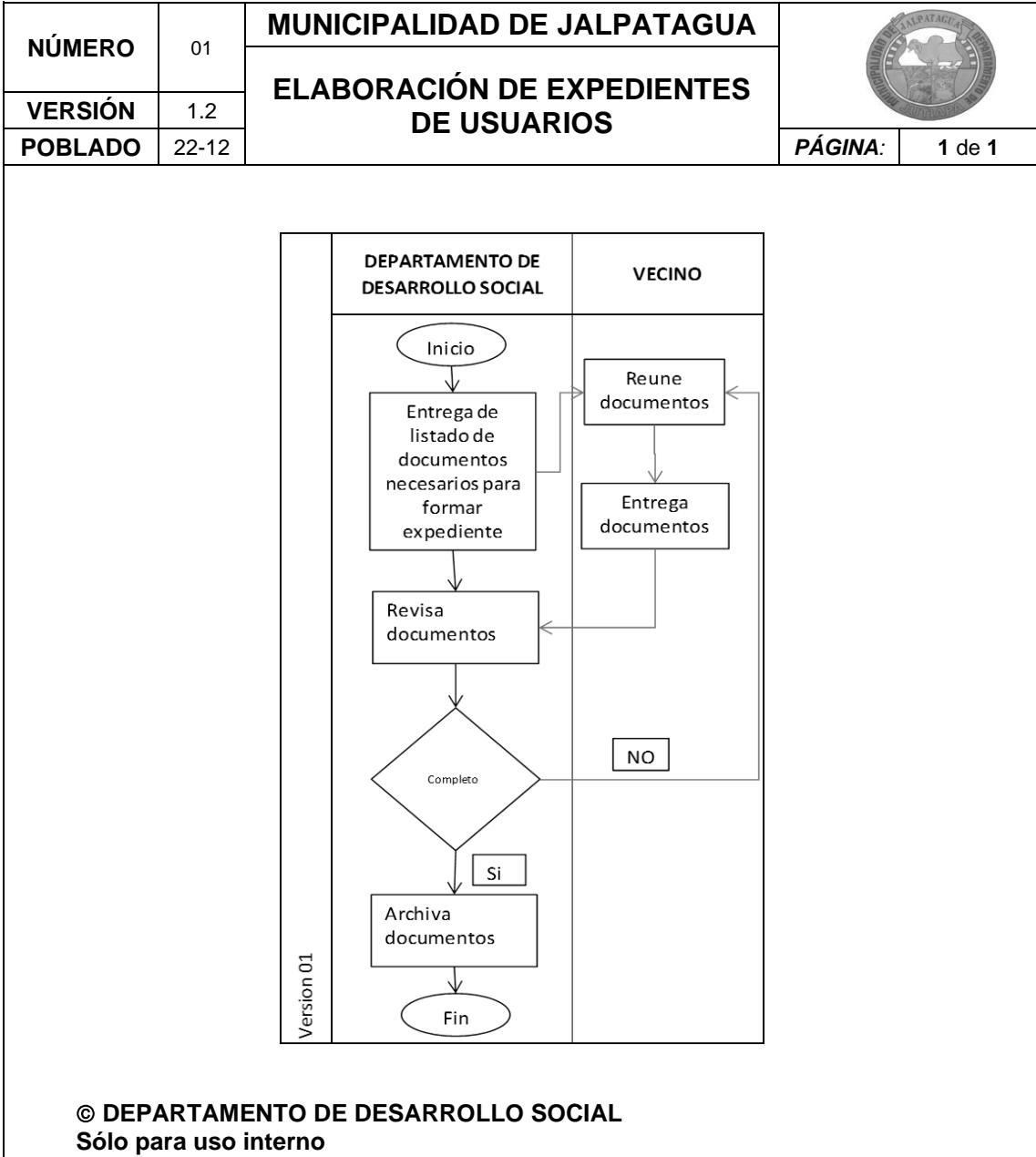
Fuente: elaboración propia, empleando Microsoft Visio.

Tabla XXI. **Flujograma de procedimiento de manejo de llaves para la distribución del agua**



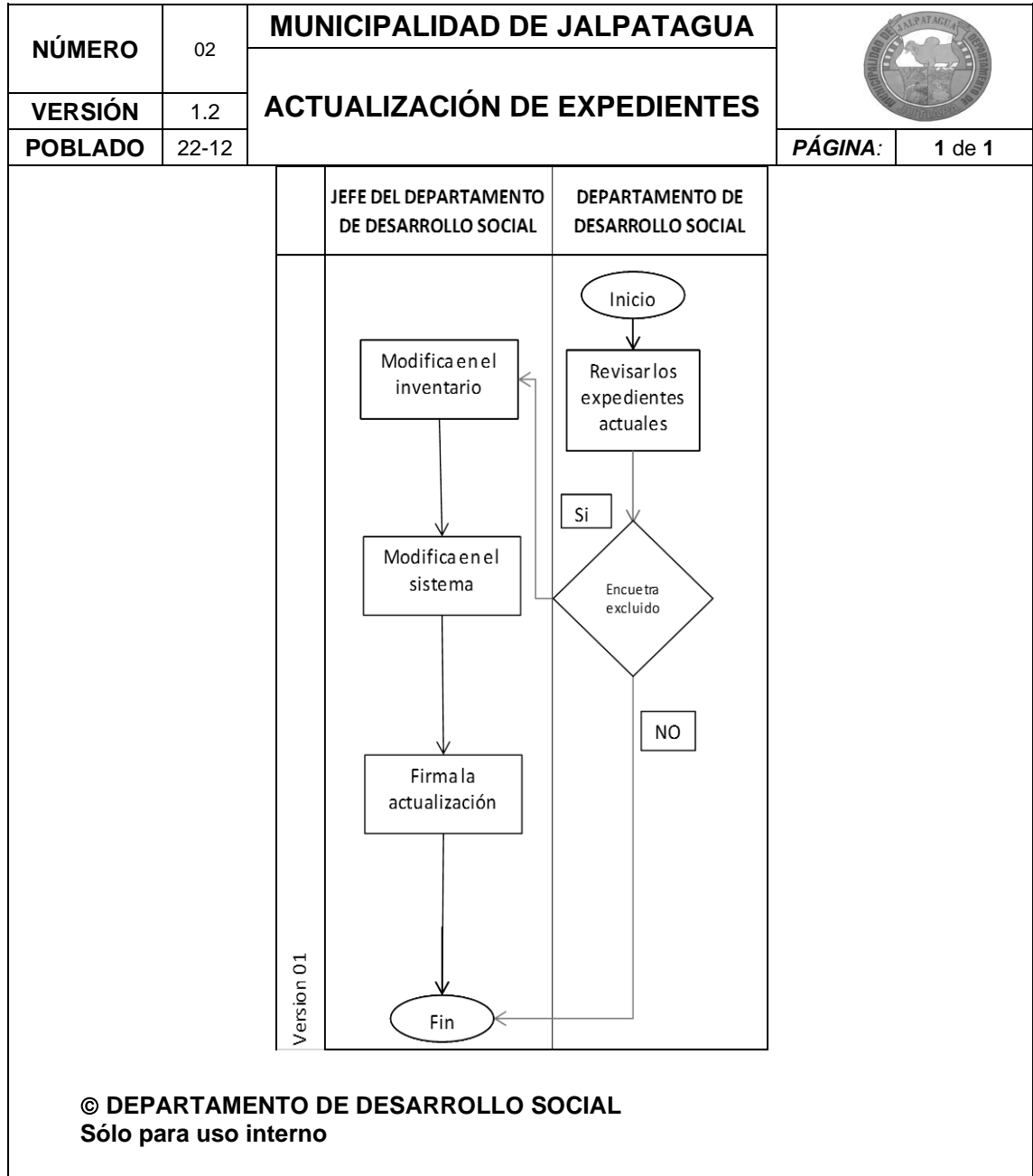
Fuente: elaboración propia, empleando Microsoft Visio.

Tabla XXII. **Flujograma de procedimiento de elaboración de expedientes de usuarios**



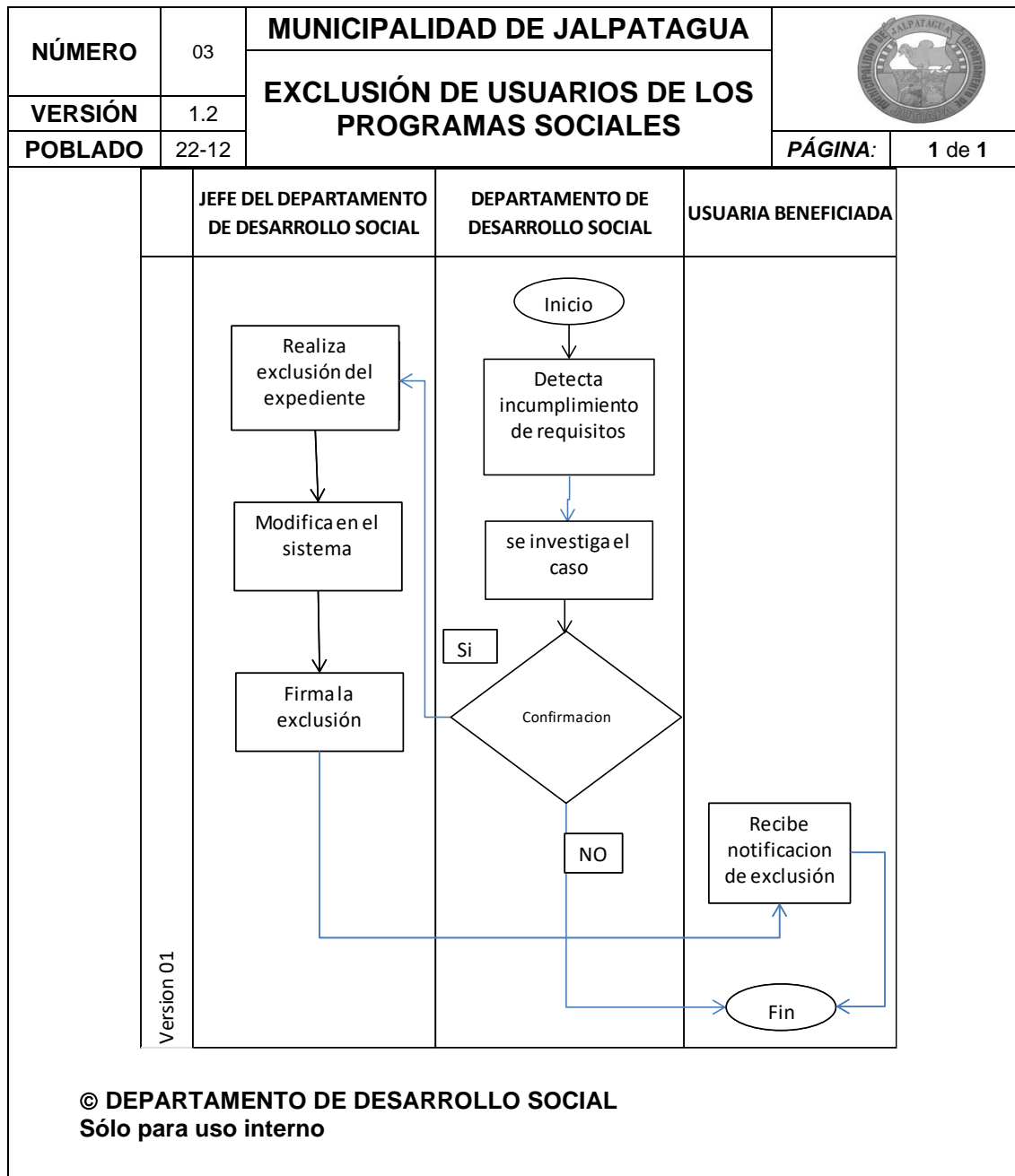
Fuente: elaboración propia, empleando Microsoft Visio.

Tabla XXIII. **Flujograma de procedimiento de actualización de expedientes**



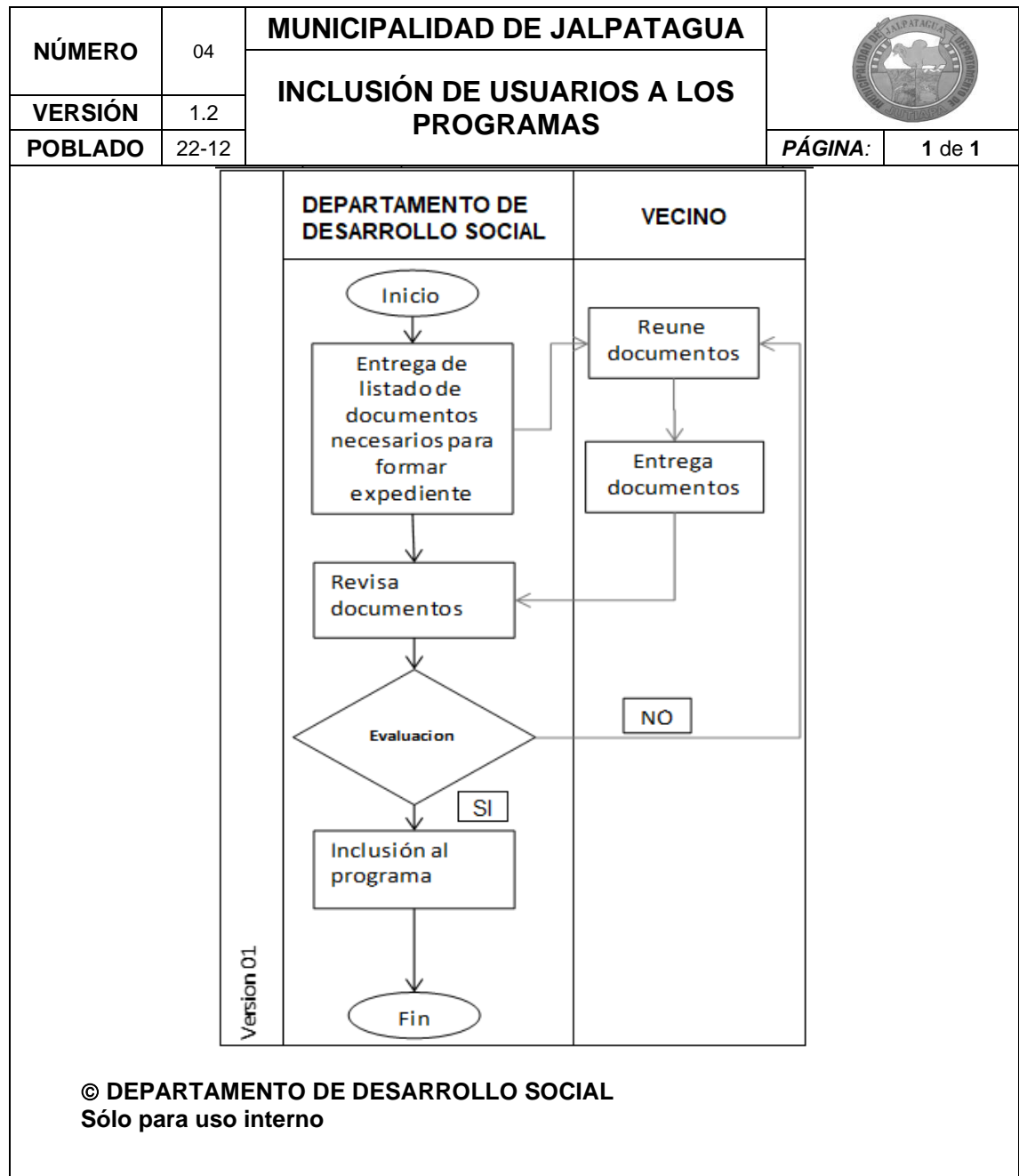
Fuente: elaboración propia, empleando Microsoft Visio.

Tabla XXIV. Flujograma de procedimiento de exclusión de usuarios de los programas sociales



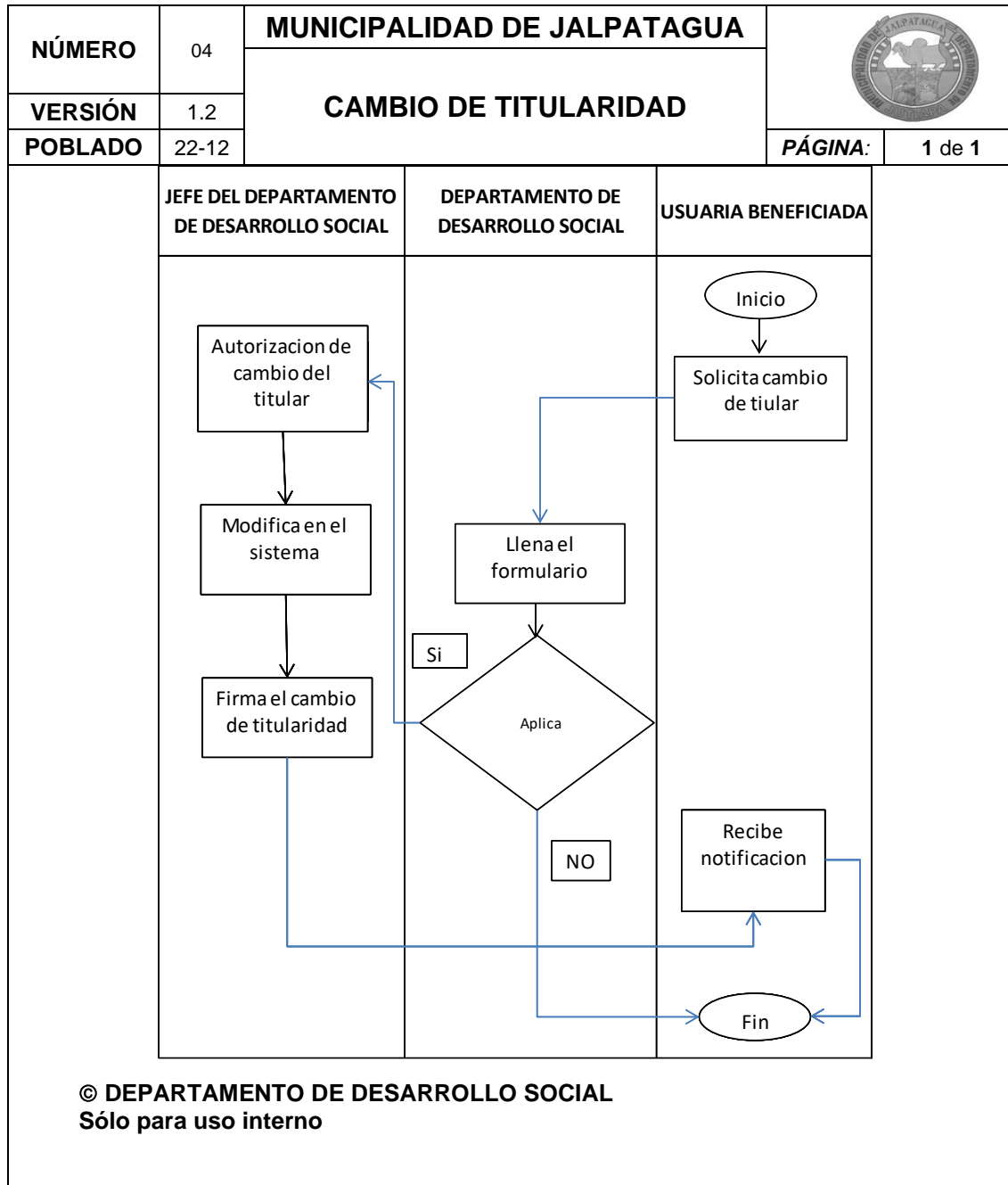
Fuente: elaboración propia, empleando Microsoft Visio.

Tabla XXV. **Flujograma de procedimiento de inclusión de usuarios a los programas**



Fuente: elaboración propia, empleando Microsoft Visio.

Tabla XXVI. **Flujograma de procedimiento de cambio de titularidad**



Fuente: elaboración propia, empleando Microsoft Visio.

2.9. Costo del proyecto

En la elaboración de un manual de funciones y actualización de procedimientos para la Municipalidad de Jalpatagua, se requiere la participación de recurso humano que desarrolle las distintas actividades de investigación, propuesta, revisión y asesoría, así como el uso de diferentes recursos como transporte, materiales de oficina, equipo de cómputo, entre otros. Todo esto genera un costo que se detalla en la siguiente tabla:

Tabla XXVII. Costo del proyecto propuesto

Tipo	Descripción	Cantidad	Costo unitario	Costo total
Recurso humano	Investigador	1	Q0,00	Q0,00
	Asesor	1	Q0,00	Q0,00
	Revisor	1	Q0,00	Q0,00
Subtotal				Q0,00
Recurso material	Resma de papel	6	Q40,00	Q240,00
	Bolígrafos	3	Q 3,00	Q 9,00
	Marcadores de pizarra	3	Q 6,00	Q 18,00
	Impresión/tinta	2000	Q0,15	Q300,00
Subtotal				Q 567,00
Recursos varios	Salón de usos múltiples	1	Q0,00	Q0,00
	Sillas	100	Q0,00	Q0,00
	Pizarrón	1	Q0,00	Q0,00
	Equipo de cómputo	1	Q0,00	Q0,00
	Transporte	16	Q50,00	Q800,00
Subtotal				Q800,00
Financiero	Recurso humano			Q0,00
	Recurso material			Q567,00
	Recursos varios			Q800,00
Total estimación de recursos				Q1 367,00

Fuente: elaboración propia.

La forma de estimar el costo que genera el recurso humano en un proyecto es determinando el tiempo que invierte cada uno en el proyecto y el costo por hora de trabajo. Por ejemplo, si el asesor quisiera cobrar su servicio y proporciona 4 horas de asesoría por mes, el proyecto tiene una duración de 6 meses y el costo por hora de trabajo del asesor es de Q 50,00. Esto quiere decir que el costo por servicio de asesoría asciende a un monto de Q 1 200,00 para el proyecto.

Gracias a la colaboración de profesionales que donan su tiempo y brindan el servicio de revisión, asesoría e investigación *ad honórem*, el recurso humano no genera costo alguno para el proyecto, tal como se puede apreciar en la tabla anterior.

El recurso material utilizado se centra básicamente en materiales de oficina, que se utilizan en la fase de investigación para cuestionarios y entrevistas, así como la impresión de manuales.

Entre los recursos varios se contempla el transporte del investigador a las instalaciones de la municipalidad, que es donde se genera el mayor costo. También se toma en cuenta el mobiliario y equipo proporcionado tanto por la municipalidad como por el investigador de forma gratuita.

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

Tomando en cuenta la importancia de la optimización de recursos, se incluye dentro de la fase de investigación una propuesta para la reducción del consumo de energía eléctrica.

Para poder generar una propuesta de esta índole, se realiza un diagnóstico con base en el historial de consumo eléctrico de los últimos seis meses previos a la investigación, complementado con el análisis de precios y recomendaciones para el buen uso de dicho recurso.

3.1. Diagnóstico

Con este diagnóstico no solo se pretende establecer cuánto consume la municipalidad de energía eléctrica al mes, sino verificar cómo se consume y, por tanto, validar el uso que se le da a este recurso dentro de las instalaciones de la municipalidad. Tomando lo anterior en consideración, los puntos a analizar son los siguientes:

- Consumo semestral de energía eléctrica: el cual asciende a 12 034 kilovatios hora y Q. 25 509,26 quetzales, aproximadamente, datos que se amplían en el punto 3.1.1.
- Estadística de precios de energía eléctrica, expuesto conforme al tarifario de oriente de la Empresa Eléctrica de Guatemala, que se describe en el punto 3.1.2.

- Recomendaciones para el buen uso de la energía, presentadas en el punto 3.1.3.

3.1.1. Consumo semestral de energía eléctrica

Este consumo se puede validar en los recibos que la empresa proveedora de energía eléctrica le emite a la Municipalidad de Jalpatagua para efectos de pago, o por medio de las facturas de pagos efectuados, quedando a discreción del Departamento de Contabilidad los documentos que pueda facilitar. Complementariamente, es necesario definir las fuentes y forma de consumo de energía eléctrica dentro de las instalaciones de la municipalidad.

3.1.1.1. Investigación del consumo

Esta investigación se centra en el consumo de energía eléctrica en el edificio municipal de Jalpatagua y se divide en tres fases.

La primera fase se enfoca en la observación directa de las actividades diarias desarrolladas dentro de las instalaciones para definir los horarios de trabajo, la cantidad de oficinas y las fuentes de consumo. Mientras que en la segunda fase se evalúa si la energía eléctrica se desperdicia o si hay uso innecesario de este recurso. Por último, en la tercera fase, se contabiliza la reincidencia de consumo innecesario agregando un breve análisis de los resultados obtenidos.

- Primera fase
 - Hay 14 oficinas, dos pasillos, área de acceso a segundo nivel, parqueo, salón de usos múltiples.

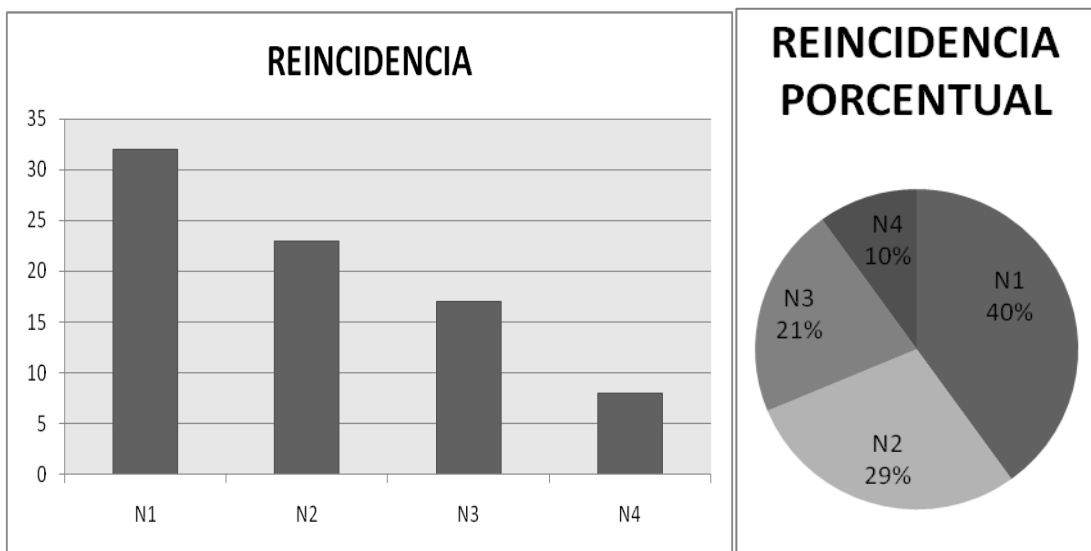
- Para el desempeño de labores se ocupan diversos equipos como: computadoras, planta telefónica, Internet, ventiladores, fotocopidora e impresoras.
- El horario laboral es de 8:00 a 16:30 horas. Periodo de tiempo en que, por lo regular, el consumo de energía es necesario para el desarrollo de actividades municipales.
- Se utilizan 42 lámparas incandescentes estándar de 80 watts.
- Todas las oficinas cuentan con ventanales que permiten el ingreso de luz y ventilación natural.
- Segunda fase
 - De las 14 oficinas, 5 deben mantener las luces encendidas durante el horario laboral, las demás oficinas las utilizan ocasionalmente, cuando está nublado o cuando deben bajar las persianas por diferentes motivos.
 - Los ventiladores funcionan todo el día en tres de las oficinas debido a la afluencia de personas y el calor que se genera en ellas, sin embargo, hay ocasiones en que los dejan encendidos en el horario de almuerzo o cuando no hay gente en la oficina.
 - En el equipo de cómputo es en el que hay mayor descuido, ya que dejan encendidas las computadoras al retirarse de las instalaciones, ya sea porque salen a realizar trabajo de campo y ya

no regresan o porque al terminar sus labores se les olvida apagarlas.

- Los cargadores de teléfonos permanecen conectados, aunque no se estén utilizando.
 - Solo cuatro de las 10 impresoras tienen apagado automático, la fotocopiadora tampoco cuenta con apagado automático y es muy común que las dejen encendidas.
 - Hay nuevas tecnologías que proveen la misma intensidad luminosa de las lámparas incandescentes de 80 watts y que consumen menos energía.
- Tercera fase
 - N1= número de veces que se identifican computadoras encendidas fuera del horario de trabajo. 32 de 60, equivalente a 53 %.
 - N2= número de veces donde se encuentran luces encendidas innecesariamente. 23 de 60, equivalente a 38 %.
 - N3= número de veces que se encuentran ventiladores encendidos fuera de horario de trabajo o innecesariamente. 17 de 60, equivalente a 28 %.
 - N2= número de veces en que se encuentran equipos de consumo eléctrico fuera del horario de trabajo. 8 de 60, equivalente a 13 %.

A continuación, se presenta una figura que representa gráficamente la reincidencia de casos identificados de consumo innecesario de energía eléctrica en la Municipalidad de Jalpatagua, con un total de 60 revisiones.

Figura 8. **Consumo innecesario de energía eléctrica en el edificio municipal**



Fuente: elaboración propia.

De los casos encontrados, todos son por falta de uso consciente y adecuado de los recursos con los que se cuenta para el desarrollo de actividades municipales, que pueden contrarrestarse a través de una charla de concientización. Otro aspecto que se considera innecesario es el uso de lámparas incandescentes, el cual puede sustituirse por lámparas led.

3.1.1.2. Historial del consumo

A través de una solicitud al Departamento de Contabilidad de la Municipalidad de Jalpatagua, se tiene acceso al historial de consumo de energía eléctrica de los seis meses previos a la investigación, la información obtenida se presenta en la siguiente tabla:

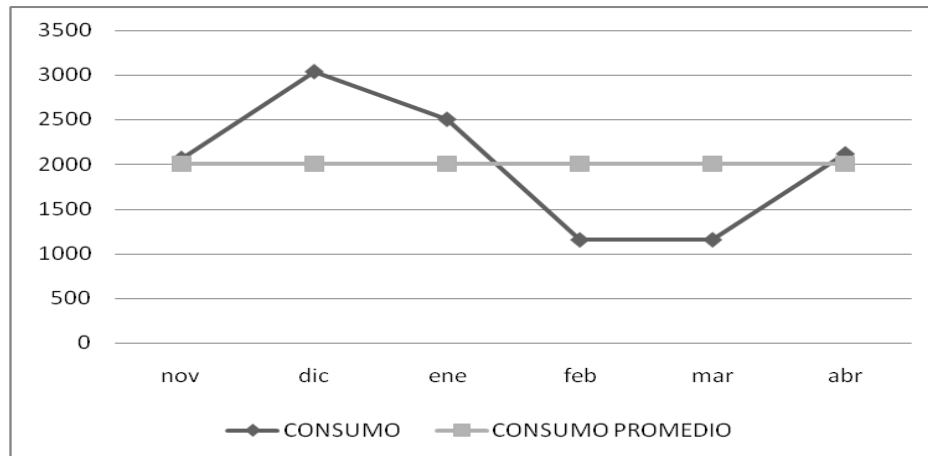
Tabla XXVIII. **Facturación del mes de noviembre al mes de abril**

MES	CONSUMO Kilovatio/hora	CONSUMO Quetzales
Noviembre	2 066	Q. 4 468,00
Diciembre	3 039	Q. 6 556,00
Enero	2 505	Q. 5 413,00
Febrero	1 153	Q. 2 368,26
Marzo	1 154	Q. 2 370,00
Abril	2 117	Q. 4 334,00
CONSUMO SEMESTRAL	12 034	Q. 25 468,00
CONSUMO PROMEDIO	2 005,67	Q. 4 251,54

Fuente: elaboración propia.

De acuerdo con la información presentada en la tabla anterior, se puede afirmar que en el edificio municipal de Jalpatagua se consumen semestralmente un total de 12 034 kilovatios hora, lo cual tiene un costo de Q.25 509,26.

Figura 9. **Consumo mensual de energía eléctrica**



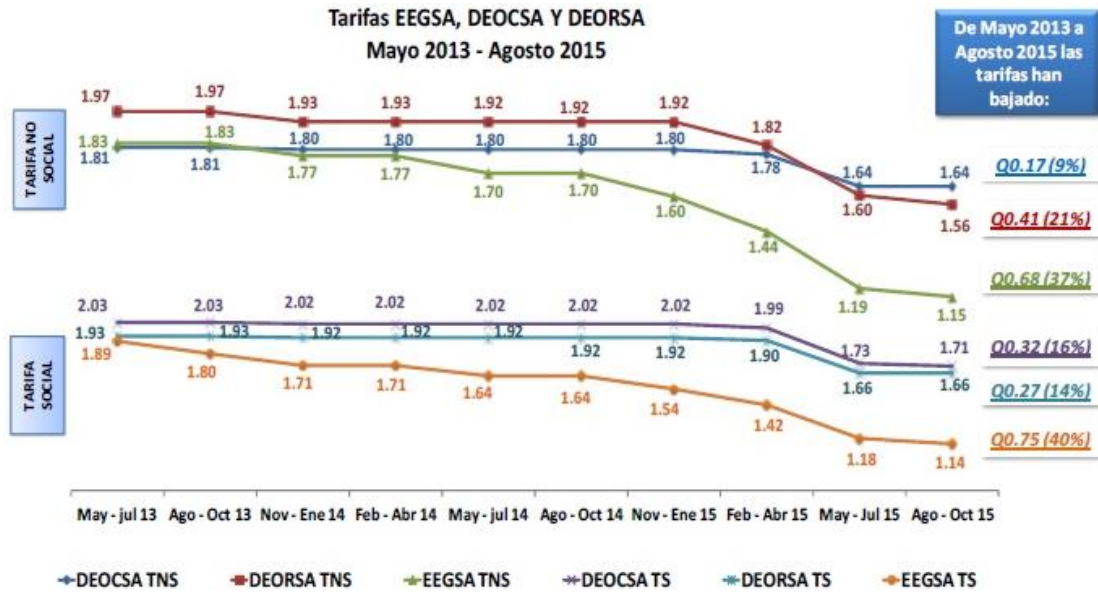
Fuente: elaboración propia.

Tomando en cuenta que el consumo mensual promedio de energía eléctrica es de 2 005,57 kilovatios hora, se hace evidente la variabilidad de consumo en los meses de estudio, presentando un alza mayor en el mes de diciembre. La razón del excedente sobre el consumo promedio mensual de este mes es la instalación de decoración navideña como cascadas de luces y también la cantidad de actividades que requieren sonido, reflectores u otros equipos de consumo eléctrico.

3.1.2. **Estadística de precios de energía eléctrica**

A nivel nacional, el comportamiento de las tarifas eléctricas de mayo 2013 al mes de agosto 2015 presenta una disminución leve en todas las distribuidoras, lo cual es conveniente para los usuarios de este servicio, incluida la Municipalidad de Jalpatagua.

Figura 10. Evolución de las tarifas de energía eléctrica 2013-2015



Fuente: Centro Nacional de Estadística. *Evolución de tarifas de energía.*

<https://www.cnee.gov.gt/wp/ajuste-tarifario-para-trimestre-agosto-a-octubre-de-2015/>. Consulta: junio de 2021.

En la gráfica anterior se puede observar la disminución de las tarifas, tanto social como no social, tomando en cuenta las de las tres distribuidoras del país, que son DEORSA, DEOCSA y EEGSA.

Tabla XXIX. Tarifario DEORSA 2015

TARIFARIO DE ORIENTE			
BTS	Unidad	Sin IVA	Con IVA
Cargo Fijo	Q./Suminis-Mes	16.191749	18.13
Cargo por Energía	Q/kWh	1.570344	1.76

Continuación de la tabla XXIX.

Tarifa social	Unidad	Sin IVA	Con IVA
Cargo fijo Q/cliente	Q./Suminis-Mes	16.191749	18.13
Cargo por energía Q/kWh de 0 a 60	Q/kWh	0.50	0.56
Cargo por energía Q/kWh de 61 a 88	Q/kWh	0.75	0.84
Cargo por energía Q/kWh de 89 a 100	Q/kWh	0.977	1.09
Cargo por energía Q/kWh de 101 a 300	Q/kWh	1.749802	1.96

BTDp	Unidad	Sin IVA	Con IVA
Cargo fijo	Q./Suminis-Mes	728.700316	816.14
Cargo por energía	Q/kWh	0.905309	1.01
Potencia contratada	Q/kW-Mes	74.599936	83.55
Potencia máxima en punta	Q/kW-Mes	43.640793	48.88

BTDfp	Unidad	Sin IVA	Con IVA
Cargo fijo	Q./Suminis-Mes	728.700316	816.14

Cargo por energía	Q/kWh	0.901204	1.01
Potencia contratada	Q/kW-Mes	63.225203	70.81
Potencia máxima fuera de punta	Q/kW-Mes	29.755070	33.33

BTH	Unidad	Sin IVA	Con IVA
Cargo fijo	Q./Suminis-Mes	728.700316	816.14
Cargo por energía en punta	Q/kWh	0.907138	1.02
Cargo por energía en Intermedia	Q/kWh	0.889520	1.00
Cargo por energía en Valle	Q/kWh	0.934050	1.05
Potencia contratada	Q/kW-Mes	80.038819	89.64
Potencia en punta	Q/kW-Mes	25.506670	28.57

Continuación de la tabla XXIX.

B2P	Unidad	Sin IVA	Con IVA
Cargo por peaje	Q/kW-Mes	147.744389	165.47

T2P	Unidad	Sin IVA	Con IVA
Consumo de energía	Q/kWh	1.622318	1.82

Fuente: elaboración propia, con base en información de la Empresa Eléctrica de Guatemala.

ENERGUATE pone a disposición, en su página web, el tarifario de las distribuidoras del servicio de energía eléctrica vigente, el cual se presenta en la tabla anterior. Según se puede observar la tarifa social únicamente varía conforme al consumo que puede ir de 0 a 300 kilovatios hora, es decir, se genera un cargo dependiendo del rango de kilovatios-hora que se consuman durante el mes, adicional al cargo fijo de Q 18,13 ya con IVA incluido.

Mientras que en la tarifa no social el cargo varía conforme a la potencia contratada, en la del consumo se agregan cargos por peaje, por energía en valle, en intermedia o en punta. La diferenciación de ambas tarifas es importante para la determinación del tipo de servicio a adquirir y también a validar si los cargos de las facturas entran en conformidad con lo establecido legalmente a nivel nacional.

3.1.3. Recomendaciones para el buen uso de energía eléctrica

Algunas de las recomendaciones generales que sugieren un buen uso de la energía eléctrica a nivel organizacional son:

- Adecuar los horarios de trabajo haciendo un mejor uso de la luz natural y reduciendo con ello el consumo eléctrico.
- Actualizar constantemente los equipos y tecnologías de uso, que permitan ahorrar energía y que sean amigables con el medio ambiente.
- Utilizar lámparas ahorradoras.
- Apagar luminarias de pasillos de circulación y áreas comunes que no resulten indispensables.
- Evaluar la cantidad de luminarias por áreas de trabajo y áreas comunes, verificando la posibilidad de reducirlas sin afectar la visibilidad laboral.
- Apagar luces en oficinas, pasillos y pisos y verificar que los equipos individuales de aire acondicionado o ventiladores estén apagados fuera de las horas de trabajo.
- Desenchufar aparatos que utilicen transformadores o tecnología *stand by*, tales como teléfonos celulares, televisores, radios, entre otros.
- Verificar el mantenimiento de sistemas de iluminación y equipos, para evitar que los desperfectos generen un incremento en el consumo de energía.

3.2. Propuesta

Para conseguir un uso racional de los recursos, el ahorro y la eficiencia energética juegan un papel fundamental dentro, no solo de las políticas de

gobiernos, sino también en las políticas internas de todas las organizaciones, instituciones y empresas, requiriendo de la colaboración de todos sus integrantes.

Considerando los casos identificados, donde se puede reducir el consumo de energía eléctrica para generar un ahorro significativo del costo de este recurso para la municipalidad de Jalpatagua, se realiza la siguiente propuesta:

- **Concientización:** dirigido a todo el personal, busca crear conciencia sobre la importancia del uso adecuado de la energía eléctrica como parte de los recursos municipales, con un enfoque económico y ecológico. Para esto se puede impartir una capacitación o charla dependiendo de la disponibilidad de facilitadores internos o externos que lleven a cabo este tipo de actividades. También implementar la hora del planeta como una actividad común, para lo cual se debe establecer un día cada cierto tiempo, para que por una hora se apaguen y desconecten todos los aparatos y equipos de la municipalidad.
- **Uso de luz y ventilación natural:** dirigido a la administración y encargados de oficinas, busca aprovechar las características del edificio municipal que proveen de luz y ventilación natural.
- **Minimización de gasto de energía eléctrica:** dirigido a la administración y encargados de mantenimiento, busca aprovechar la disposición de nuevas tecnologías. Solicitar la adquisición e instalación de lámparas ahorrativas o led, crear un documento con recomendaciones para la minimización de gasto energético que se le distribuya a todo el personal.

3.2.1. Concientización

Esta actividad se propone ante el concejo municipal para que sea aprobado, de acuerdo a la disponibilidad de horario y recursos.

- **Facilitador de capacitación:** el encargado de la gestión debe buscar facilitadores internos o externos con la capacidad de abarcar temas de ahorro energético y optimización de recursos municipales. Algunas entidades como CNEE, MARN e INFOM, proveen capacitaciones para municipalidades de forma gratuita, debiendo verificar requisitos.
- **Coordinación:** el encargado de la gestión debe establecer los días y horarios de capacitación para cada área municipal según conveniencia de las mismas.
- **Temas:** es necesario recalcar al facilitador que la charla debe buscar que el personal use adecuadamente el equipo de cómputo, ventiladores y cualquier aparato de consumo eléctrico, que aproveche la ventilación e iluminación natural, así como la optimización del uso de luminarias.
- **Materiales:** el encargado de la gestión debe asegurarse de proveer al facilitador todos los materiales y recursos disponibles que necesite para impartir la capacitación.
- **Control y seguimiento:** solicitar una evaluación previa y posterior a la capacitación y de ser posible crear un registro de la participación del personal municipal.

- Encargado de la gestión: se propone al Concejo Municipal que se asigne al analista de capacitación como encargado de gestionar la capacitación o charla de concientización del uso de energía eléctrica como recurso municipal.
- Hora del planeta: se propone promover entre los empleados eliminar o disminuir al máximo el consumo de energía eléctrica una hora cada miércoles de 12:00 a 13:00 horas. El Alcalde Municipal puede asignar a una persona que realice una inspección para asegurar que todas las unidades municipales tengan todos los aparatos desconectados y al final del año premiar a las unidades con mayor cumplimiento.

3.2.2. Uso de luz y ventilación natural

Según se puede apreciar en el edificio municipal de Jalpatagua, las oficinas cuentan con ventanales que permiten el ingreso de luz y ventilación natural, sin embargo, no siempre se aprovecha debido a que en algunas de ellas la iluminación no es suficiente y requiere de iluminación artificial durante todo el día. Se presentan las siguientes recomendaciones al respecto:

- Utilizar colores claros al pintar y decorar oficinas. La luz natural se aprovecha mejor si los techos y paredes de las oficinas o espacios físicos tienen colores claros que favorecen a la reflectancia natural.
- No obstruir la iluminación y ventilación natural. Para poder abrir y cerrar diariamente la ventanas o puertas del lugar, se debe tener cuidado de que la distribución del mobiliario, la decoración o los implementos de oficina no dificulten el acceso a ellos o que afecten el flujo de aire y luz.

- Involucrar al personal. Se puede asignar mensualmente a una persona como encargada del ahorro energético de la oficina, quien tendrá como responsabilidad abrir y cerrar las ventanas de la oficina todos los días, verificar que todos los aparatos y equipos de consumo eléctrico de la oficina estén desconectados en la hora del planeta, así como verificar que las luminarias y equipos se queden apagados al cierre de labores diarias.

3.2.3. Minimización de gasto de energía eléctrica

Se puede minimizar el gasto de energía eléctrica con pequeños pero significativos cambios, tal como se expone a continuación.

Aprovechamiento de nuevas tecnologías. El simple hecho de cambiar lámparas incandescentes por lámparas ahorradoras o led, implica un ahorro en el consumo de energía eléctrica, tomando en cuenta que se tienen 42 lámparas incandescentes de 80 watts. En la siguiente figura se muestran las equivalencias de consumo de energía eléctrica entre los diferentes tipos de lámparas, resaltando con línea sólida la cantidad de lúmenes necesarios para trabajos de oficina y con línea punteada la cantidad de watts a sustituir.

Figura 11. Consumo de energía eléctrica por tipo de lámpara

LÚMENES	LED	FLUORESCENTES	HALÓGENAS	INCANDESCENTES
80 - 90	1W	-	-	10W
240 - 270	3W	-	-	20W
400 - 450	5W	-	-	35W
560 - 630	7W	-	29W	50W
800 - 900	10W	20W	40W	80W
960 - 1080	12W	24W	49W	100W
1200 - 1350	15W	30W	62W	120W
1600 - 1800	20W	40W	80W	150W
4800 - 5400	60W	120W	250W	400W
6400 - 7200	80W	160W	330W	450W
7200 - 8100	90W	180W	370W	550W
9600 - 10080	120W	240W	500W	750W
12000 - 13500	150W	300W	620W	900W
12800 - 14400	160W	320W	663W	950W
GASTO ENERGÉTICO				
AHORRO	+ DE 80%	+ DE 60%	+ DE 30%	0%

Fuente: Ovacen. *Consumo de energía por tipo de lámpara*. <https://ovacen.com/lamparas-led/>.

Consulta: junio de 2021.

Si se cambian las 42 lámparas de 80W por su equivalente en led respecto a la cantidad de lúmenes que proporcionan, el consumo de energía eléctrica disminuye de 3360 W a 420 W.

En trabajos de oficina se requiere que las lámparas proporcionen por lo menos 300 lúmenes, por lo que, según la tabla anterior, en las oficinas se pueden colocar lámparas led de 5 W. Es decir, las 18 lámparas que se tienen en oficinas, se pueden cambiar por 18 lámparas de 5 W que permitirían consumir únicamente 90 W en lugar de consumir los 1 440 W de la actualidad.

Por último, se propone crear un documento con recomendaciones para la minimización de gasto energético que se le distribuya a todo el personal, tal como el de la siguiente figura:

Figura 12. **Recomendaciones para la minimización de gasto energético**



Fuente: elaboración propia, empleando Microsoft Publisher.

4. FASE DE DOCENCIA. PLAN DE CAPACITACIÓN

Uno de los recursos más importantes de las organizaciones es el recurso humano, debido a que se encargan del desarrollo de las actividades que los hace funcionales, al aportar conocimientos y experiencia en las distintas áreas que integran la organización.

No importa si la empresa tiene dos empleados o si tiene miles, siempre hay una persona que se encarga de seleccionar al recurso humano que considera idóneo para los puestos existentes. Sin embargo, hay ocasiones en las que surgen actividades que requieren conocimientos adicionales muy específicos que un empleado puede adquirir por medio de una capacitación. Las personas que gestionan el recurso humano tienen la opción de contratar a una nueva persona que ya cuente con el conocimiento que se requiere o puede buscar opciones de capacitación para el personal con el que ya cuenta e incrementar el valor de su capital humano.

En las municipalidades, el personal se mantiene en constante cambio, ya que cada administración coloca a personas de confianza en los diferentes puestos municipales. La mayoría de estas personas no cuenta con experiencia o conocimientos específicos sobre la gestión municipal, lo que repercute en su desempeño.

Son pocas las personas en Guatemala que han estudiado alguna carrera relacionada con la gestión municipal, sobre todo porque en el país solo se ofrece esta carrera en el grado de licenciatura y maestría.

Tomando en cuenta que únicamente el 2,6 % de la población guatemalteca entre 18 y 26 años ingresa a la universidad, y menos del 1 % logra culminar los estudios universitarios, es muy poca la cantidad de personas que obtiene un grado académico en gestión pública o desarrollo municipal. Por consiguiente, se tiene contemplado que todas las municipalidades cuenten con un fondo para capacitación, debiendo utilizar las herramientas que el Estado y otros facilitadores ponen a disposición para tal fin.

Al desarrollar proyectos como la elaboración de manuales de puestos y funciones en la municipalidad, se logra también detectar necesidades de capacitación y en respuesta a ello se puede desarrollar un plan de capacitación.

En el capítulo dos se presenta la tabulación de la información obtenida con la entrevista realizada a 137 empleados de la Municipalidad de Jalpatagua, cuatro de las 10 preguntas efectuadas en dicha entrevista son consideradas como indicadores de necesidad de capacitación sobre el uso de manuales y definición de funciones por puesto en cada unidad municipal. Los datos obtenidos en las preguntas de interés se recopilan en la siguiente tabla:

Tabla XXX. **Resultados obtenidos en entrevista**

No.	PREGUNTA	SÍ	NO	LO DESCONOCE
6	¿Sabe qué es un manual de funciones y para qué se utiliza en las instituciones?	42	95	0
7	¿Existe un manual de funciones en la unidad en la que labora?	21	53	63
8	¿Conoce qué es un manual de procedimientos?	38	99	0
9	¿Cuenta con un manual de procedimientos en el puesto que ocupa?	11	49	77

Fuente: elaboración propia.

El 69% del total de encuestados no sabe qué es un manual de funciones, el 46 % desconoce si existe un manual de funciones en la unidad en la que labora, mientras que el 39 % afirma que no existe dicho manual, reafirmando la necesidad de capacitar. Por lo tanto se propone la elaboración de un plan de capacitación que incluya la presentación del manual de puestos y funciones.

4.1. Planificación de la capacitación

Entre las acciones planificadas para la elaboración del plan de capacitación se tienen las siguientes:

- Elaborar un formato para la presentación del plan de capacitación
- Definir la estructura del plan de capacitación
- Recopilar la información
- Redacción del plan de capacitación

En cuanto al formato, se decide utilizar el mismo de los manuales propuestos en el capítulo dos del presente documento. El plan de capacitación que se propone se estructura de la siguiente manera:

- Actividad
- Justificación
- Alcance
- Objetivos
- Actividades a realizar
- Recursos necesarios
- Cronograma

4.2. Programa de la capacitación

Para establecer el programa de capacitación se tiene que tener claros los objetivos de la capacitación y la temática que se quiere abarcar para poder definir el tipo y modalidad de capacitación que se puede impartir, las actividades a desarrollar, la duración de cada actividad y el tipo de facilitador.

El objetivo principal es fortalecer las unidades municipales a través de un plan de capacitación que facilite la implementación del manual de puestos y funciones planteado para asegurar el buen desempeño del trabajador municipal de Jalpatagua. Con base en esto se define lo siguiente:

- Temática: esta gira en torno a proveer herramientas que faciliten el desempeño del empleado municipal, se necesita un tema de apertura, exponer el manual de forma generalizada, exponer las funciones de forma específica y un tema de cierre, por lo que se crea un módulo para cubrir cada una de estas necesidades.
- Tipo de capacitación: tomando en cuenta que está en trámite la contratación de personal nuevo, se incluye un módulo de capacitación inductiva que es el módulo dos y los demás módulos son de capacitación correctiva. La capacitación inductiva se orienta a facilitar la integración laboral del personal de nuevo ingreso, mientras que la capacitación correctiva está orientada a reforzar las deficiencias encontradas en cuanto a la relación de puestos y funciones.
- Modalidad: debe ser de formación y complementación, ya que se le define a los trabajadores cuáles son sus funciones en relación al puesto que ocupan.

- Actividades a desarrollar:
 - Módulo 1: charla motivacional con énfasis en relaciones interpersonales. Duración: 2 horas.
 - Módulo 2: presentación general del manual, en la que se explica a grandes rasgos el contenido del mismo y la importancia de su aplicación. Duración: 2 horas.
 - Módulo 3: talleres específicos para cada unidad municipal donde se explican las funciones individuales, la jerarquía en la estructura orgánica municipal y la interrelación de puestos. Duración: 4 horas cada taller.
 - Módulo 4: conferencia sobre la importancia del buen desempeño laboral, con énfasis en la responsabilidad social y ambiental, donde complementariamente se dan a conocer las actividades de ahorro energético y se agradece la participación. Duración: 2 horas.
 - Evaluación: esta puede ser de forma directa por medio de una entrevista al personal, o de forma indirecta a través de una encuesta impresa o digital. Esta actividad no se incluye en el cronograma por la variabilidad de tiempo que puede requerir.
- Facilitador: el Alcalde asigna a un expositor interno para que imparta la charla motivacional y la conferencia; también aprueba al facilitador externo encargado de la presentación general del manual y de los talleres.

En la siguiente figura se presenta sintetizado el programa de capacitación, en el cual se puede observar que la duración total de las actividades propias de la capacitación es de 24 horas, las cuales se distribuyen en 8 días hábiles, según disposición de las unidades municipales que participan en la capacitación.

Tabla XXXI. **Programa de actividades de capacitación**

MÓDULO	ACTIVIDAD	FACILITADOR	DURACIÓN POR MÓDULO	
			(horas)	(días)
1	Charla Motivacional con énfasis en relaciones interpersonales	INTERNO	2	1
2	Presentación general del manual de puestos y funciones	EXTERNO	2	1
3	Taller específico para Alcaldía Municipal	EXTERNO	2	5
	Taller específico para Secretaría Municipal		4	
	Taller específico para Departamento de Recursos humanos		4	
	Taller específico para Oficina de Desarrollo Social		4	
	Taller específico para Unidad de Aguas		4	
4	Conferencia: Importancia del buen desempeño laboral	INTERNO	2	1
DURACIÓN TOTAL DE LA CAPACITACIÓN			24	8

Fuente: elaboración propia.

4.3. Evaluación

Esta actividad busca establecer si la capacitación proporcionada cumple su objetivo en cuanto al conocimiento que aporta, así como el grado de aceptación de las actividades propuestas, por lo que se elabora un cuestionario dividido en dos segmentos de cinco preguntas cada uno.

El primer segmento contiene preguntas enfocadas al conocimiento que se pretendía aportar a los empleados municipales:

- ¿Sabe qué es un manual de funciones?
- ¿Existe un manual de funciones en la unidad en la que labora?
- ¿Sabe el nombre del puesto que ocupa?
- ¿Tiene claro cuáles son las funciones de su puesto?
- ¿Sabe dónde puede encontrar el manual de funciones de su unidad?

El segundo segmento contiene preguntas para establecer la percepción de las capacitaciones y el grado de aceptación de las actividades propuestas.


- ¿Cómo calificaría la charla motivacional?
- ¿Cómo calificaría la presentación del manual?
- ¿Cómo calificaría el taller de funciones?
- ¿Cómo calificaría la conferencia de cierre?
- ¿Cómo fue su experiencia en la capacitación?

Estas pueden realizarse por medio de una entrevista, que aporta información confiable por ser más directa y personalizada, también pueden realizarse por medio de un cuestionario impreso o en digital, pasarse por unidad o correo electrónico, es menos confiable porque puede no obtener respuestas.


4.4. Presentación del plan de capacitación

El plan de capacitación se presenta en un documento impreso al Alcalde Municipal de Jalpatagua para la autorización correspondiente. Dicho plan se presenta a continuación:

Tabla XXXII. Plan de capacitación


SECCIÓN	01	MUNICIPALIDAD DE JALPATAGUA	
VERSION	1.1	PLAN DE CAPACITACIÓN <i>Puestos y Funciones</i>	
POBLADO	22-12		PÁGINA: 1 de 5
<p>ACTIVIDAD</p> <p>La municipalidad de Jalpatagua, Jutiapa, es una institución pública encargada de la gestión de asuntos y servicios propios del municipio.</p> <p>JUSTIFICACIÓN</p> <p>La municipalidad de Jalpatagua busca mejorar su gestión municipal y administrativa, a través de un eficiente desempeño de sus trabajadores municipales, lo cual se puede lograr si cada uno de ellos tiene claras cuáles son las funciones que les corresponden dependiendo el cargo que ocupa.</p> <p>Se propone el presente plan de capacitación de puestos y funciones, para disipar cualquier duda o confusión que puedan tener los empleados respecto a sus funciones, la jerarquía dentro de la estructura orgánica de la municipalidad y la interrelación existente entre los diferentes puestos de las diversas unidades municipales con las que se cuenta.</p> <p>ACTIVIDADES A REALIZAR</p> <p>El presente plan de capacitación es de aplicación para todo el personal que trabaja en la municipalidad de Jalpatagua, Jutiapa.</p>			

Continuación de la tabla XXXII.


SECCIÓN	01	MUNICIPALIDAD DE JALPATAGUA	
VERSION	1.2	PLAN DE CAPACITACIÓN <i>Puestos y Funciones</i>	
POBLADO	22-12		PÁGINA: 2 de 5
OBJETIVOS			
General			
Fortalecer las unidades municipales a través de un plan de capacitación que facilite la implementación del manual de puestos y funciones planteado para asegurar el buen desempeño del trabajador municipal de Jalpatagua.			
Específicos			
<ul style="list-style-type: none"> ✓ Brindar al personal la oportunidad de adquirir conocimientos que contribuyan a una ejecución eficiente de las funciones correspondientes al cargo que ocupan. ✓ Crear conciencia de la importancia de las funciones de cada puesto, para la buena gestión en todas las unidades municipales. ✓ Evitar conflictos laborales, por confusión en las funciones que le corresponde a cada persona según su puesto. 			
ACTIVIDADES A REALIZAR			
<ul style="list-style-type: none"> ✓ MÓDULO 1: charla motivacional con énfasis en relaciones interpersonales, se requiere la participación del personal de todas las unidades municipales. Duración 2 horas. 			

© MUNICIPALIDAD DE JALPATAGUA
Solo para uso interno

Continuación de la tabla XXXII.

SECCIÓN	01	MUNICIPALIDAD DE JALPATAGUA	
VERSION	1.2		
POBLADO	22-12	PLAN DE CAPACITACIÓN <i>Puestos y Funciones</i>	PÁGINA: 3 de 5
<p>✓ MÓDULO 2: presentación general del manual de puestos y funciones, se requiere la participación del personal de todas las unidades municipales. Duración 2 horas</p> <p>✓ MÓDULO 3: talleres específicos de funciones por unidad municipal, se requiere la participación del personal de cada unidad municipal como equipo de trabajo. Duración 4 horas cada una.</p> <p>✓ MÓDULO 4: conferencia sobre la importancia del buen desempeño laboral, se requiere la participación del personal de todas las unidades municipales. Duración 2 horas.</p> <p>✓ EVALUACIÓN: entrevista o encuesta a los trabajadores municipales de Jalpatagua, según formato guía en anexos, para determinar la aceptación de la capacitación y los resultados en cuanto a conocimientos adquiridos.</p> <p style="text-align: center;">RECURSOS NECESARIOS</p> <p>✓ HUMANOS:</p> <ul style="list-style-type: none"> – Gestor de capacitación, asignado por el Concejo Municipal – Expositor interno para módulo 1 y 4, asignado por Alcalde – Facilitador externo para los módulos 2 y 3, autorizado por el Alcalde 			

Continuación de la tabla XXXII.

SECCIÓN	01	MUNICIPALIDAD DE JALPATAGUA PLAN DE CAPACITACIÓN <i>Puestos y Funciones</i>														
VERSIÓN	1.2															
POBLADO	22-12				PÁGINA:	4 de 5										
<p>✓ MATERIALES</p> <ul style="list-style-type: none"> - Salón de usos múltiples de la Municipalidad de Jalpatagua - Equipo audiovisual de la Municipalidad de Jalpatagua - Equipo de cómputo del expositor y facilitador - Copias impresas del Manual de Puestos y Funciones - Copias de recomendaciones para minimización de gasto energético 																
CRONOGRAMA																
		Semana 1	Semana 2	Semana 3												
MÓDULO	ACTIVIDAD	Días hábiles del mes														
		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15
1	Charla Motivacional con énfasis en relaciones interpersonales															
2	Presentación general del manual de puestos y funciones															
3	Taller específico para Alcaldía Municipal															
	Taller específico para Secretaría Municipal															
	Taller específico para Departamento de Recursos humanos															
	Taller específico para Oficina de Desarrollo Social															
	Taller específico para Unidad de Aguas															
4	Conferencia: Importancia del buen desempeño laboral															
DURACIÓN TOTAL DE LA CAPACITACIÓN		24 horas distribuidos en 8 días hábiles que ocupan 3 semanas														
<p>Nota: la evaluación no se agrega en el cronograma porque la duración no puede definirse.</p>																

Continuación de la tabla XXXII.

SECCIÓN	01	MUNICIPALIDAD DE JALPATAGUA			
VERSION	1.2I	PLAN DE CAPACITACIÓN			
POBLADO	22-12	<i>Puestos y Funciones</i>		PÁGINA:	5 de 5

ANEXO

EVALUACIÓN DE CAPACITACIÓN					
No.		SI	NO		
1	¿Sabe qué es un manual de funciones?				
2	¿Existe un manual de funciones en la unidad en la que labora?				
3	¿Sabe el nombre del puesto que ocupa?				
4	¿Tiene claro cuáles son las funciones de su puesto?				
5	¿Sabe dónde puede encontrar el manual de funciones de su unidad?				
		EXCELENTE	BUENO	REGULAR	MALO
1	¿Cómo calificaría la charla motivacional?				
2	¿Cómo calificaría la presentación del manual?				
3	¿Cómo calificaría el taller de funciones?				
4	¿Cómo calificaría la conferencia de cierre?				
5	¿Cómo fue su experiencia en la capacitación?				

Nota: la evaluación puede realizarse de forma directa por medio de entrevista, o de forma indirecta por medio de una encuesta que se puede proporcionar a los empleados impresa o en digital, según disposición municipal.

CONTROL DE EMISIÓN			
	Elaborado por:	Revisado por:	Autorizado por:
Nombre:	María José Gil	Inga. Sigrid Calderón	Autoridades Municipales
Firma:			
Fecha:			

© MUNICIPALIDAD DE JALPATAGUA
Solo para uso interno

Fuente: elaboración propia.

4.5. Resultados de la capacitación

Los resultados de la capacitación se obtienen por medio de la evaluación aprobada por el alcalde municipal y realizada al personal por medio de entrevistas. La entrevista se realiza en distintos horarios por disponibilidad de los empleados, dentro de las instalaciones de la municipalidad durante una semana. En la siguiente tabla se presentan los resultados obtenidos de la evaluación de capacitación:

Tabla XXXIII. **Tabulación de resultados de la evaluación de capacitación**

EVALUACIÓN DE CAPACITACIÓN					
No				SI	NO
1	¿Sabe qué es un manual de funciones?			137	0
2	¿Existe un manual de funciones en la unidad en la que labora?			118	19
3	¿Sabe el nombre del puesto que ocupa?			137	0
4	¿Tiene claro cuáles son las funciones de su puesto?			99	38
5	¿Sabe dónde puede encontrar el manual de funciones de su unidad?			118	19
		EXCELENTE	BUENO	REGULAR	MALO
1	¿Cómo calificaría la charla motivacional?	17	76	39	5
2	¿Cómo calificaría la presentación del manual?	7	92	38	0
3	¿Cómo calificaría el taller de funciones?	12	89	34	2
4	¿Cómo calificaría la conferencia de cierre?	11	76	45	5
5	¿Cómo fue su experiencia en la capacitación?	10	91	35	1

Fuente: elaboración propia.

Con base en la información obtenida de la tabla anterior, se evidencia un aporte significativo de conocimientos para el personal municipal, ya que el 72 % de los empleados ahora tienen claro cuáles son las funciones de supuesto y se logra eliminar el porcentaje de personas que no sabían qué era un manual de funciones.

Al indagar sobre el motivo por el cual el 28 % de los empleados no tienen claras las funciones de su puesto, se especifica que es porque los cambian de unidad y les atribuyen funciones adicionales, desde el punto de vista del personal operativo, mientras que, desde el punto de vista administrativo, se especifica que dichos movimientos son debidos a circunstancias especiales, como la usencia de personal por enfermedad o similares.

En términos generales se puede decir que la percepción de la capacitación para la mayoría de asistentes es buena, mientras que el grado de aceptación de las actividades de capacitación realizadas con un facilitador externo es mayor al de las que fueron realizadas por el facilitador interno.

CONCLUSIONES

1. Al realizar el análisis de puestos para la municipalidad de Jalpatagua se observaron deficiencias en cuanto al conocimiento de los empleados en relación con sus funciones y mala distribución de la carga laboral, principalmente en el Departamento de Aguas, Jefatura de Personal, Departamento de Desarrollo Social, Secretaría Municipal y Alcaldía Municipal.
2. En la elaboración del manual de puestos y funciones, se toma en cuenta las funciones que por ley son atribuidas a ciertos puestos, las especificaciones laborales de la Ley de Servicios Municipales y el Código de Trabajo, los requerimientos de cada unidad municipal y su aporte a la gestión de la Municipalidad de Jalpatagua que se ve reflejado en la evaluación de los índices del *ranking* de gestión municipal de SEGEPLAN, así como la observación directa de las actividades realizadas por puesto y por unidad municipal.
3. Se logra mejorar los procesos internos y la integración del personal al definir las funciones que le corresponden a cada persona según el puesto que ocupa, complementado con crear conciencia sobre el aporte de las funciones de cada puesto para el cumplimiento de los objetivos de la unidad municipal a la que pertenecen.
4. Para capacitar al personal municipal sobre las funciones del puesto de trabajo que están desempeñando para cumplir de forma eficaz sus funciones, se elabora un plan de capacitación de cuatro módulos que

contiene una charla motivacional, la presentación del manual de puestos y funciones, un taller sobre las funciones específicas de cada unidad y una conferencia de cierre sobre la importancia del buen desempeño laboral.

5. Al investigar sobre el consumo de energía eléctrica en las instalaciones del edificio municipal, se estableció la necesidad de concientizar al personal sobre el uso adecuado de este recurso, ya que dejan encendidas las computadoras, luces y otros aparatos al cierre de sus labores. También se observa que las lámparas que utilizan para la iluminación del edificio son incandescentes de alto consumo, por lo que se propuso un cambio de lámparas ahorradoras o led.

RECOMENDACIONES

1. Previo a realizar el análisis de puestos y funciones de un área específica es necesario tener claros los objetivos de la organización, del área al que pertenece el puesto y del puesto en sí, de tal forma que, si el análisis se realiza por medio de la observación directa del desarrollo de actividades laborales, pueda determinarse si contribuye a la consecución de dichos objetivos y qué necesita para ello.
2. Todas las organizaciones, sin importar su índole, se rigen por las leyes laborales del país en el que se encuentren, por lo que es indispensable tener conocimiento de cuáles son estas leyes y sus especificaciones al elaborar un manual de puestos y funciones. En el caso de las municipalidades, que son instituciones públicas, se tienen normas, reglamentos y leyes que especifican aspectos de los puestos que deben cumplirse obligatoriamente, dejando libertad para ampliar dichas funciones en concordancia con las necesidades de su comunidad.
3. Las mejoras en el desempeño laboral y la integración del personal se facilitan cuando todos los miembros de la estructura orgánica están conscientes de su aporte en la consecución de objetivos globales, por lo que se debe propiciar una cultura participativa, realizando constantemente actividades de retroalimentación y motivación.
4. No se puede elaborar un plan de capacitación si se desconocen las deficiencias de la organización, por tal razón se deben establecer indicadores que permitan detectar las necesidades de capacitación.

5. Mantenerse actualizado respecto de las aplicaciones de nuevas tecnologías, el desarrollo de productos amigables con el medio ambiente, así como el ingreso de nuevos materiales y sus propiedades, entre otros, contribuye al aprovechamiento de los recursos con los que se dispone dentro de una organización, complementariamente con el uso racionalizado y consciente de los mismos.

BIBLIOGRAFÍA

1. ARELLANO, Kerly; SOLEDISPA, Joseline. *Diseño de un manual de funciones y procedimientos para mejorar la gestión en la imprenta Delgado, ubicada en el cantón Milagro*. Proyecto de grado de Ing. en Contaduría Pública y Auditoría. Universidad Estatal de Milagro, 2013. Ecuador. 173 p.
2. CHIAVENATO, Adalberto. *Administración de recursos humanos*. 5a ed. Bogotá, Colombia: McGraw Hill, 2000. 699 p.
3. CRUZ CATÚ, Juan Antonio. *Elaboración de manual de procedimiento para la logística en cuartos fríos, utilizados para productos perecederos y propuesta de manejo de desechos reciclables de la empresa Alferza*. Trabajo de graduación de Ing. Industrial. Facultad de Ingeniería, Universidad de San Carlos de Guatemala, 2008. 347 p.
4. Decreto Número 12-2022 del Congreso de la República de Guatemala. *Código Municipal*. [en línea]. <https://www.plazapublica.com.gt/sites/default/files/codigo_municipal.pdf>. [Consulta: marzo de 2015].
5. Decreto Número 42-2001 del Congreso de la República de Guatemala. *Ley de Desarrollo Social*. [en línea]. <<http://extwprlegs1.fao.org/docs/pdf/gua134314.pdf>>. [Consulta: marzo de 2015].

6. DESSIER, Gary. *Administración de personal*. 8a ed. México: Prentice-Hall, 2001. 728 p.
7. GARCÍA CRIOLLO, Roberto. *Estudio del trabajo, ingeniería de métodos y medición del trabajo*. 2a ed. México D.F.: McGraw-Hill, 2005. 459 p.
8. HILLRIEGEL, Don; JACKSON, Susan y SLOCUM, John. *Administración: un enfoque basado en competencias*. 10a ed. México D.F.: Thompson, 2005. 540 p.
9. IVANCEVICH, John. *Administración de recursos humanos*. 9a ed. México D.F.: McGraw-Hill, 2005. 665 p.
10. LARIOS, Hugo. *Diseño del plan de mantenimiento preventivo del área de calderas del hospital nacional Santa Elena de Santa Cruz del Quiché, El Quiché*. Trabajo de graduación de Ing. Mecánica. Facultad de Ingeniería, Universidad de San Carlos de Guatemala, 2011. 137 p.
11. MONDY, Wayne. *Administración de recursos humanos*. 11a ed. México D.F.: Editorial Pearson, 2010. 512 p.
12. MORATAYA, Favia. *Manual de descripción y análisis de puestos y funciones del departamento de campo del ingenio San Diego*. Trabajo de Graduación de Licenciatura en Psicología. Escuela de Psicología, Universidad de San Carlos de Guatemala, 2002. 72 p.

13. MOTA RODAS, Denis Estuardo. *Análisis de puestos y propuesta de un sistema de evaluación de desempeño para el departamento de procesamiento y análisis de muestras en un laboratorio patológico y citológico*. Trabajo de graduación de Ing. Industrial. Facultad de Ingeniería, Universidad de San Carlos de Guatemala. Guatemala, 2004. 141 p.
14. NIEBEL, Benjamín; FREIVALDS, Andrés. *Ingeniería industrial, métodos, estándares y diseño del trabajo*. 11a ed. México D.F.: Alfaomega, 2005. 745 p.
15. Secretaría de Planificación y Programación de la Presidencia. *Ranking de la gestión municipal 2012*. [en línea]. <http://www.oas.org/juridico/spanish/mesicic2_gtm_decreto_1-87.pdf>. [Consulta: marzo de 2015].
16. SHERMAN, Arthur. *Administración de recursos humanos*. 12a ed. México D.F.: Thompson, 2001. 706 p.
17. VALERA JUÁREZ, Ricardo. *Valuación de puestos*. 7a ed. México D.F.: Pearson, 2006. 338 p.
18. VIVANCO VERGARA, María. *Los manuales de procedimientos como herramientas de control interno de una organización*. [en línea]. <<http://rus.ucf.edu.cu/index.php/rus>>. [Consulta: noviembre de 2015].
19. WETHER, William; HETIH, Davis. *Administración de personal y recursos humanos*. 5a ed. México D.F.: McGraw-Hill, 2000. 582 p.

ANEXO

Se presenta una fotografía de las instalaciones del edificio municipal, donde se evidencian algunas características que tienen impacto sobre el consumo de energía eléctrica.

Anexo 1. **Municipalidad de Jalpatagua**



Fuente: Municipalidad de Jalpatagua. *Fotografía de la Municipalidad de Jalpatagua.*
<https://www.facebook.com/Municipalidad-de-Jalpatagua570532353122422/potos/570532886455702>. Consulta: enero de 2016.

