

UNIVERSIDAD SAN CARLOS DE GUATEMALA
CENTRO UNIVERSITARIO DE SUROCCIDENTE
MAZATENANGO, SUCHITEPÉQUEZ
LICENCIATURA EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS
EJERCICIO PROFESIONAL SUPERVISADO –EPS-



“PROPUESTA PARA EL DISEÑO DE UN PROCESO DE EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO LABORAL, QUE CONTRIBUYA A MEJORAR EL RENDIMIENTO, HABILIDADES Y DESTREZAS DE LOS COLABORADORES DE LA MUNICIPALIDAD DE CHICACAO SUCHITEPÉQUEZ”

POR:

TAE. WILMER ROBERTO MENDOZA ABAC

CARNÉ: 201242221

wilmerkendoza1993@gmail.com

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

LCDA. GLORIA MERCEDES BARRERA CASTAÑEDA
DOCENTE SUPERVISOR DE EJERCICIO PROFESIONAL SUPERVISADO –EPS-

MAZATENANGO, SUCHITEPÉQUEZ, FEBRERO DE 2023

**Universidad de San Carlos de Guatemala
Centro Universitario del Suroccidente**

M.A. Walter Ramiro Mazariegos Biolis

Rector

Lic. Luis Fernando Cordón Lucero

Secretario General

Miembros del Consejo Directivo del Centro Universitario del Suroccidente

M.A. Luis Carlos Muñoz López

Director en Funciones

REPRESENTANTE DE PROFESORES

MS.c Edgar Roberto del Cid Chacón

Vocal

Representante Graduado del CUNSUROC

Lic. Vilser Josvin Ramírez Robles

Vocal

Representantes Estudiantiles

TPA. Angélica Magaly Domínguez Curiel

Vocal

PEM Y TAE. Rony Roderíco Alonzo Solís

Vocal

COORDINACIÓN ACADÉMICA

Coordinador Académico

MSc. Bernardino Alfonso Hernández Escobar

Coordinador Carrera Licenciatura en Administración de Empresas

Dr. Álvaro Estuardo Gutiérrez Gamboa

Coordinador Carrera de Licenciatura en Trabajo Social

M.A. Edin Aníbal Ortiz Lara

Coordinador de las Carreras de Pedagogía

MSc. José Norberto Thomas Villatoro

Coordinador Carrera Ingeniería en Alimentos

MSc. Víctor Manuel Nájera Toledo

Coordinador Carrera Ingeniería en Agronomía Tropical

Dr. Mynor Raúl Oztzy Rosales

Coordinadora Carrera Ingeniería en Gestión Ambiental Local

MSc. Karen Rebeca Pérez Cifuentes

Coordinador Carrera Licenciatura en Ciencias Jurídicas y Sociales, Abogado y Notario

Lic. Sergio Román Espinoza Antón

Coordinador de Área

Lic. José Felipe Martínez Domínguez

Carreras Plan Fin de Semana del CUNSUROC

Coordinador de las carreras de Pedagogía

Lic. Néstor Fridel Orozco Ramos

Coordinador Carrera Periodista Profesional y Licenciatura en Ciencias de la Comunicación

M.S. Juan Pablo Ángeles Lam

DEDICATORIA

A DIOS:

La Honra y Gloria sea para Dios, ser supremo que me provee su amor y misericordia, para afrontar y superar las adversidades de la vida con sabiduría y entendimiento; Dios mi pilar fundamental para poder culminar esta etapa de mi vida.

A MI MADRE:

IRMA ABAC SUNUX por ser el motor de mi vida la razón de mi perseverancia, siendo el motivo de mi lucha a lo largo de este proceso, gracias por su apoyo y amor incondicional, hoy logro un éxito más en mi vida.

A MI PADRE

Lic. Roberto Mendoza Ajpop Q.E.P.D por su sacrificio, entrega y amor, por haber compartido conmigo, sus conocimientos durante mi formación académica, con mucho aprecio le dedico este triunfo mi viejo, desde allá arriba siempre me brindo ese apoyo y estuvo conmigo.

A MIS HERMANOS:

Fabricio y José Alexander Mendoza Abac gracias por su ayuda, cariño y apoyo durante todo este tiempo, que Dios los bendiga y se los recompense en gran manera.

A MI ABUELA:

Delfina Sunux Q.E.P.D. por ser mi segunda madre siempre fue muy amorosa, comprensiva y consentidora que Dios la tenga en un lugar muy especial.

A MI NOVIA:

Meilyn Aguilar Mejía por acompañarme en el camino de desarrollo profesional y brindarme su apoyo incondicional.

A MI AMIGO:

Un eterno agradecimiento a: Jared Martínez por su apoyo, su cariño y amistad sincera durante este proceso, no hubiese sido posible sin su motivación para alcanzar la meta profesional.

A LOS DOCENTES:

Agradezco la colaboración, la asesoría y el apoyo de los docentes de la carrera de Administración de Empresas.

Gracias por compartir sus conocimientos durante mi proceso de formación académica durante estos años

Especialmente mi eterno agradecimiento a la Lcda. Gloria Mercedes Barrera Castañeda por la confianza, el apoyo y la motivación durante mi proceso del Ejercicio Profesional Supervisado EPS.

A LA MUNICIPALIDAD DE CHICACAO:

Mi eterno agradecimiento a la Municipalidad de Chicacao por brindarme la oportunidad de realizar mi Ejercicio Profesional Supervisado EPS y culminar esta etapa.

ÍNDICE DE CONTENIDO

	Página
INTRODUCCIÓN	1
CAPÍTULO I DIAGNÓSTICO ADMINISTRATIVO	3
1.1.Antecedentes históricos del municipio de Chicacao Suchitepéquez.	3
1.2.Situación actual y perspectiva.....	4
1.3.Naturaleza de la institución.....	5
1.3.1.Tipo, sector, subsector, ubicación, actividad principal y tama	5
1.3.2.Situación legal.....	5
1.3.3.Productos o servicios municipales	6
1.3.4.Ética administrativa	7
1.3.5.Proyección Social.....	7
1.4.Macroentorno.....	8
1.4.1.Entorno demográfico	8
1.4.2.Entorno económico	14
1.4.3.Entorno cultural	15
1.4.4.Entorno jurídico legal	16
1.4.5.Entorno tecnológico	18
1.4.6.Entorno ecológico	18
1.4.7.Entorno global.....	19
1.5.Microentorno	20
1.5.1.Proveedores.....	20
1.5.2.Competencia	21
1.5.3.Usuarios	22
1.5.4.Grupos de presión	22
1.5.5.Servicios con apoyo de institución pública/ privada.....	22
1.6.Planeación.....	23
1.6.1.Misión	23
1.6.2.Visión	23
1.6.3.Filosofía y valores.....	23
1.6.4.Objetivos, estrategias y políticas.....	24

1.6.5.Tipo de planes	24
1.6.6.Herramientas de planificación	26
1.7.Organización.....	26
1.7.1.Estructura organizativa: tipo, departamentalización.....	26
1.7.1.2. Descripción del organigrama.....	28
1.7.1.3. Centralización y descentralización	32
1.7.2.Diseño Organizativo	32
1.7.2.1.Forma organizacional, tipo de diseño	32
1.7.3.Herramientas de organización.....	32
1.7.4.Desarrollo organizacional	33
1.7.5.Comportamiento organizacional	34
1.7.6.Cultura organizacional	35
1.8.Recurso Humano.....	36
1.8.1.Proceso de integración de personal.....	36
1.8.2.Tipo de salarios, compensaciones, bonificaciones, etc.....	37
1.8.3.Evaluación de desempeño.....	38
1.8.4.Calidad de vida en el trabajo.....	39
1.9.Dirección.....	40
1.9.1.Motivación	40
1.9.2.Liderazgo	40
1.9.3.Comunicación	41
1.9.4.Equipo de trabajo	42
1.10.Control Administrativo	42
1.10.1.Proceso de control.....	42
1.10.2.Herramientas	43
1.10.3.Calidad técnicas utilizadas	43
1.11. Análisis FODA	45
1.12.Situaciones y/o problemas encontrados	46
1.13.Priorización de problemas (a través de la técnica de Ishikawa)diagrama de pescado.....	48

CAPÍTULO II.....	51
Diseño de investigación y planificación de actividades del Ejercicio Profesional Supervisado..	51
2.1. Tema:	51
2.2. Planteamiento del problema:	51
2.3. Objetivos.....	52
2.3.1. Objetivo general.....	52
2.3.2. Objetivos específicos	52
2.4. Elementos de estudio	53
2.4.1. Evaluación de desempeño.....	53
2.4.2. Rendimiento.....	53
2.4.3. Habilidades y destrezas.....	53
2.5. Indicadores de elemento de estudio	54
2.6. Justificación del problema	55
2.7. Alcance y limitantes de la investigación.....	56
2.8. Metodología	56
2.8.1. Técnicas de investigación	56
2.8.2. Instrumento de investigación	56
2.8.3. Sujetos de investigación.....	57
2.8.4. Población y muestra.....	58
2.8.4.1. Población.....	58
2.8.4.2. Muestra	58
2.9. Aporte de la investigación	59
2.10. Planificación de actividades de docencia del Ejercicio Profesional Supervisado	61
2.11. Planificación de actividades de extensión	62
CAPÍTULO III.....	64
RESULTADOS DE LA INVESTIGACION.....	64
3.1.Análisis e interpretación de los resultados.....	64
3.2.Actividades de docencia	81
3.2.1.Resultados de Docencia 1:	81
3.2.2.Resultados de Docencia 2:	83
3.2.3.Resultados de Docencia 3:	85

3.3.Actividades de Extensión.....	88
3.3.1.Resultados de Extensión 1:	88
3.3.2.Resultados de Extensión 2:	90
3.3.3.Resultados de Extensión 3:	92
CAPÍTULO IV	94
Sistematización de la experiencia	94
CAPÍTULO V	95
PROPUESTA.....	95
5.1. Diseño de un proceso de evaluación de desempeño laboral que contribuya a mejorar el rendimiento habilidades y destrezas de los colaboradores de la municipalidad de Chicacao Suchitepéquez.	95
5.1.1. Presentación de la Propuesta del diseño de un proceso de evaluación de desempeño laboral.	96
5.1.1.1. Perfil del puesto:	96
5.1.1.2.Reclutamiento:	96
5.1.1.3.Inducción:	97
5.1.1.4.Capacitación:.....	97
5.1.1.5.Evaluación del desempeño:.....	97
5.1.1.6.Eschema de planificación de Recursos Humanos Municipalidad de Chicacao Suchitepéquez.	98
5.2.Descripción de perfiles de puestos de la municipalidad de Chicacao.	99
5.1.Organigrama de la municipalidad de Chicacao Suchitepéquez.....	103
1.3.Finalidad del diseño de un modelo de evaluación de desempeño laboral que contribuya a mejorar el rendimiento y competencias de los colaboradores de la municipalidad de Chicacao Suchitepéquez.	105
5.3. Objetivos.....	106
5.3.1. Objetivo General.....	106
5.3.2.Objetivos Específicos.....	106
5.4.Justificación	106
5.5. Marco legal	107
5.5.1. Políticas del proceso de evaluación del desempeño	107

5.5.2. Normas para realizar las evaluaciones de desempeño	108
5.6. Metodología de la evaluación de desempeño laboral	110
5.6.1. En la Municipalidad de Chicacao se propone evaluar los siguientes criterios:	111
Conclusiones	132
Recomendaciones	133
Referencias	134
ANEXOS	136

Índice de Imágenes

Imagen No.1 Croquis del caso urbano del municipio de Chicacao.....	4
Imagen No.2 Mapa del municipio de Chicacao Suchitepéquez y colindancias.	8
Imagen No. 3. Organigrama funcional, Municipalidad de Chicacao.	27

Índice de Cuadros

Cuadro No. 1 Impuestos que la ley faculta a la municipalidad de Chicacao.....	6
Cuadro No.2 Centro poblados de la zona alta año 2,020	9
Cuadro No. 3. Centros poblados de la zona media	10
Cuadro No.4. Centros poblados en la zona baja del municipio.	11
Cuadro No. 5. Cobertura de salud por área, año 2019.....	12
Cuadro No.6. Principales casos de morbilidad, año 2,019.	13
Cuadro No. 7. Proveedores de la municipalidad de Chicacao.	20
Cuadro No. 8 Proveedores de servicios a la municipalidad de Chicacao.	21
Cuadro No.9 Análisis Foda.	45
Cuadro No.10. Muestra determinada de 63 colaboradores	58
Cuadro No. 11. Cronograma de actividades en la municipalidad de Chicacao.	60
Cuadro No. 12. planificación de actividades de docencia	61
Cuadro No. 13. planificación de actividades de extensión	62
Cuadro No. 14 Matriz de mapa de puestos	104
Cuadro No.15. Ponderación del perfil del colaborador	117
Cuadro No. 16. Evaluación de desempeño para jefes o encargados.....	119
Cuadro No. 17. Resultado de la evaluación de desempeño para jefes o encargados.....	122
Cuadro No.18. Entrevista de retroalimentación.....	123
Cuadro No.19. Evaluación de desempeño para el personal administrativo.....	124
Cuadro No.20. Hoja de resultados de evaluación de desempeño de personal administrativo... ..	126
Cuadro No.21. Entrevista de retroalimentación	127
Cuadro No. 22. Evaluación de desempeño de personal operativo.....	128
Cuadro No. 23. Hoja de resultados de evaluación de desempeño de personal operativo.....	130
Cuadro No.24. Entrevista de retroalimentación.....	131

Índice de Tablas

Tabla No. 1. Estructura de categorías de puestos en la municipalidad.	113
--	-----

Índice de Gráficas

Gráfica No. 1 Género de la persona	64
Gráfica No. 2 Edad de la persona	64
Gráfica No.3.Proceso de evaluación de desempeño	65
Gráfica No.4. Registro de la evaluación de desempeño.....	65
Gráfica No.5. Método utilizado para evaluar el desempeño.....	66
Grafica No.6.Tiempo en que se realiza una evaluación de desempeño	66
Gráfica No.7. Encargado de realizar la evaluación de desempeño.....	67
Gráfica No.8. Ascensos en la institución municipal.....	67
Gráfica No.9. Aspectos necesarios para motivar el buen desempeño laboral	68
Gráfica No.10. Capacitaciones realizadas periódicamente en la institución	68
Gráfica No.11. Período de capacitaciones en la municipalidad.....	69
Gráfica No.12.Diseño de un modelo de evaluación de desempeño laboral	69
Gráfica No.13. Diseño de una evaluación que mejore aspectos laborales y servicio	70
Gráfica No.14. Evaluación cada 6 meses para evaluar el desempeño.....	70
Gráfica No.15. Criterios necesarios para evaluar el desempeño.....	71
Gráfica No.16. Género.....	72
Gráfica No.17. Rango de edad.....	72
Gráfica No.18. Atención y servicio	73
Gráfica No.19. Atención instantánea en la municipalidad de Chicacao.....	73
Gráfica No.20. Calificación del colaborador y servicio en su visita a la municipalidad.....	74
Gráfica No.21. Tiempo de espera en la institución municipal.....	74
Gráfica No.22. Calificación del colaborador de la institución municipal.....	75
Gráfica No.23. Trabajo por cumplir en el servicio de la municipalidad.....	75
Gráfica No.24. Aspectos a mejorar en la municipalidad	76

Índice de Anexos

Anexo No. 1 boleta a colaboradores (Diagnóstico)	136
Anexo No. 2 entrevista con el Alcalde Municipal (Diagnóstico).....	139
Anexo No. 3 entrevista auto dirigida a RRHH (Diagnóstico)	140
Anexo No. 4, encuesta a la población (Diagnóstico).....	141
Anexo No. 5 encuesta colaboradores (Trabajo de Campo).....	143
Anexo No. 6 encuesta jefes o encargados (Trabajo de Campo).....	145
Anexo No. 7 Guía de entrevista Alcalde (Trabajo de Campo)	147
Anexo No. 8 Guía de entrevista RRHH (Trabajo de Campo).....	148
Anexo No. 9 Encuesta población del Municipio (Trabajo de Campo)	149
Anexo No. 10. Carta de coordinación EPS.....	150
Anexo No. 11. Oficio de terna evaluadora.....	151
Anexo No. 12. Oficio de coordinador Admón.....	152
Anexo No. 13. Oficio Dirección.....	153

INTRODUCCIÓN

La carrera de Administración de Empresas del Centro Universitario de Suroccidente tiene como requisito en el pensum de estudios, realizar el Ejercicio Profesional Supervisado EPS como parte del proceso final previo a obtener el título de Licenciado, permitiendo que el estudiante lleve a la práctica todos los conocimientos adquiridos durante el transcurso de la carrera y de esta manera se realiza una investigación final dentro del campo administrativo en una empresa pública o privada con el objetivo de contribuir a la sociedad guatemalteca y de esta manera obtener el grado académico de Licenciatura en Administración de Empresas.

En la actualidad la Municipalidad de Chicacao se constituye por 180 colaboradores divididos en Administrativos, operativos y de campo; Es importante contar con los recursos y herramientas que faciliten el logro de objetivos propuestos por la institución municipal. Sin embargo en el desarrollo de la investigación en la etapa de diagnóstico administrativo se detectó problemas internos en la administración, duplicidad y rotación de puestos, falta de ascensos laborales, despidos injustificados, falta de indicadores de rendimiento y evaluación de desempeño.

La detección de estos problemas llevo a la priorización de los mismos para trabajar el informe final, tomando como el más importante la falta de un proceso y diseño de una evaluación de desempeño a nivel administrativo, operativo y de campo.

El informe de EPS realizado en el centro de práctica consta de cinco capítulos los cuales se describen en: Capítulo I consistió en el diagnóstico administrativo que brinda la oportunidad de conocer la situación actual, perspectivas, estrategias y el macro y micro ambiente de la municipalidad, permitiendo establecer a través de un análisis FODA, las problemáticas de la institución municipal.

El capítulo II plasma el diseño de investigación especificando plenamente las, fuentes de información, metodología, técnicas e instrumentos de recolección de datos y planificación de actividades de docencia y extensión.

El Capítulo III inicia con el diseño de investigación siendo la herramienta para el desarrollo de la práctica supervisada en la institución, posterior a ello se desarrolla la presentación y análisis de los resultados, con la finalidad de ilustrar la información con gráficas, análisis de resultados porcentual y absoluta para permitir la visualización de cada una de las respuestas emitidas por los

encuestados de los diferentes cargos con que cuenta la institución municipal y los resultados de la ejecución de actividades de docencia y extensión efectuadas.

En el penúltimo capítulo IV se desarrolló la sistematización de la experiencia del EPS y el último capítulo V consiste en la propuesta del diseño de un proceso de evaluación de desempeño laboral, que contribuya a mejorar el rendimiento y habilidades y destrezas de los colaboradores de la municipalidad de Chicacao Suchitepéquez, que tiene como objetivo ser una herramienta administrativa para la Dirección de Recursos Humanos de la Municipalidad de Chicacao, Suchitepéquez.

CAPÍTULO I DIAGNÓSTICO ADMINISTRATIVO

1.1. Antecedentes históricos del municipio de Chicacao Suchitepéquez.

En el pasado el poblado de Chicacao era una aldea, pero fue ascendido a la categoría de municipio de forma legal, mediante acuerdo gubernativo del cinco de marzo de 1889, este mismo año el pueblo fue ascendido a Villa, el mismo año hubo problemas limítrofes con Santiago Atitlán debido a que se desarraigó dicha categoría mediante acuerdo gubernativo del 25 de octubre de 1889, volviendo a ser una aldea del municipio de Santiago Atitlán del departamento de Sololá, después de muchos años de negociaciones se emitió el nuevo Acuerdo gubernativo el día 11 de Diciembre de 1891, que restableció la categoría de Municipio perteneciente al municipio del departamento de Suchitepéquez, legalizado el acuerdo después de haber verificado las características demográficas y económicas del territorio, Maldonado (2018).

Historia de la Municipalidad de Chicacao

En el año de 1920 la municipalidad estaba ubicada en la zona 1 del casco urbano, el cual era una fachada de madera de 15 metros de largo por 15 metros de ancho aproximadamente; en el año de 1940 Don Guillermo Soto, un comerciante del municipio, decidió gestionar con los finqueros para ampliar y mejorar la infraestructura de la municipalidad, contaba con más espacio y mejor infraestructura siempre con el material predominante de madera en las paredes y en el techado lámina. Sin embargo, años más tarde específicamente, el 05 de Mayo de 2003, tiempo de los ex patrulleros las personas molestas por la actitud de las autoridades del gobierno central, incendiaron la municipalidad quemando toda la infraestructura del edificio municipal, por lo cual fue trasladada el día 20 de mayo del 2003 ubicándose a un costado de las oficinas del Instituto Guatemalteco de Seguridad Social (IGSS), las cuales fueron alquiladas hasta diciembre del año 2004, en el año siguiente fueron removidos a un costado del parque central conocido actualmente como el centro de Casa de Artesanías del municipio permaneciendo hasta el 15 de diciembre del año 2015.

El señor Ricardo Maldonado quien era el Alcalde en ese momento decidió construir un nuevo edificio municipal el cual tuvo una duración de 1 año, siendo inaugurado el día 16 de Diciembre del año 2015, sin embargo fue hasta el 15 de Enero del 2016 se ubicaron

a la municipalidad por parte de la población, y esto se realiza mediante el Sistema de Contabilidad Integrado (SICOIN).

Según entrevista con el Señor Alcalde, manifiesta seguir apoyando a la población con proyectos en las diferentes comunidades, sin embargo tiene previsto realizar una circunvalación en la parte baja del municipio, beneficiando principalmente a las comunidades de San Pedro Cutzán, Chicutzán y San Juan Mocá, para mejorar la accesibilidad y fortalecer el comercio en esta zona, beneficiando a los habitantes de estas comunidades; así mismo planea adquirir maquinaria que será utilizada para pavimentar caminos, ya que de esta manera evitará alquilar maquinaria con empresas privadas y minimizar gastos.

1.3. Naturaleza de la institución

1.3.1. Tipo, sector, subsector, ubicación, actividad principal y tamaño

Actualmente la municipalidad se caracteriza por ser una institución individual (autónoma) según el artículo 253 de la constitución Política de la República de Guatemala; pertenece al sector terciario siendo una institución pública, brindando servicios municipales a toda la población en general.

Ubicada en 1ra Avenida 5-67 zona 1 del municipio de Chicacao del departamento de Suchitepéquez.

La actividad principal es la prestación de servicios públicos a la población en general del municipio y de la misma manera las necesidades que presenten los vecinos.

La municipalidad se constituye por 180 colaboradores y se categoriza como una institución mediana por la cantidad de colaboradores que cuenta y está dividida en personal; administrativos, operativos y personal de campo; Según entrevista con el encargado de recursos humanos.

1.3.2. Situación legal

La municipalidad de Chicacao se caracteriza por ser una institución autónoma de derecho público, con personalidad jurídica y patrimonio propio, brinda servicios públicos a nivel local, con ello asegura la participación en el progreso económico, social y cultural.

Sin embargo, a pesar de tener autonomía comparte el derecho público, por actuar por delegación del Estado según el artículo 134 de la Constitución Política de la República (2002), el municipio es una entidad descentralizada.

De esta manera tiene el poder del ordenamiento territorial dentro del municipio según la jurisdicción que establece la ley, respetando las colindancias y límites, así mismo los habitantes del municipio deben realizar los procedimientos y normas que establece el municipio, respetando el derecho que tiene cada persona del derecho a la propiedad privada, la constitución dice que “toda persona puede disponer libremente de sus bienes de acuerdo con la ley.

La municipalidad se rige por el código municipal y es facultado por la Constitución Política de la República.

1.3.3. Productos o servicios municipales

La prestación de servicios que brinda la institución municipal, son lo que le confiere el código municipal en el artículo 72, donde se establece que los servicios municipales, son regulables por la municipalidad, de esta manera tiene la facultad de establecerlos, mantenerlos, ampliarlos y mejorarlos, para garantizar un funcionamiento eficaz y seguro; los cobros de tasas y contribuciones deberán ser fijadas atendiendo los costos de operación, mantenimiento y mejoramiento de calidad y cobertura de servicios. Código municipal (2002)

De tal manera que la municipalidad percibe ingresos provenientes de tasas, arbitrios y/o contribuciones que la ley la faculta, entre ellos se puede mencionar:

Cuadro No. 1 Impuestos que la ley faculta a la Municipalidad de Chicacao

Trámites administrativos	Tasa o Arbitrios
Constancia de residencia	Emisión de boleto de ornato.
Indicación de Escuelas (como constancia del Ministerio de Educación)	Pago de impuestos (arbitrio, IUSI, drenaje y tasas).
Matriculas para marcar ganado	Pago de mercado
Acta para matrimonio y varias	Pago de ventas callejeras
Inscripción de COCODES, juntas Escolares y Comités	Pago de mensualidad por concepto de fletes y línea de bus.

Inscripción de líneas de bus y mototaxi.	Pago de la licencia de construcción.
Constancia de maestros y carga familiar.	Pago de agua potable e instalación, derecho de entierro, carta de venta (destace de res, marrano y res) tienda, recolección de basura, marranería y locales del mercado.
Emisión de certificación catastral	
Emisión de cedula catastral	
Solicitud de actualización de nomenclatura	Trámites administrativos
Solvencia municipal.	Acreditamiento a empleados; jubilados y pensionados.
Actualización de dominio fiscal	Asesoría legal en la administración, cobro y pago del impuesto único sobre inmuebles IUSI.
Inscripción de derechos de posesión en tierras municipales	Matrimonio Municipales
Modificación de datos de catastros	Servicio de Recolección de basura.
Asesoría de catastro y administrativa.	Limpieza de calles.

Fuente: Dirección Financiera, Municipalidad de Chicacao, Suchitepéquez, año 2020

1.3.4. Ética administrativa

De acuerdo a la entrevista realizada al Alcalde municipal manifestó, que en la municipalidad no tienen un código de ética, sin embargo manifestó que los colaboradores están conscientes del papel que tiene la ética administrativa al desempeñar un cargo público, por ello, es importante resaltar que los principios de ética recibidos durante su formación académica les ayudan a brindar un servicio dentro del entorno municipal.

1.3.5. Proyección Social

En la actualidad la proyección social de la institución tiene el compromiso de ser responsable socialmente con la población, por tal razón en el departamento de Dirección Municipal de la Mujer (DMM) brindan capacitaciones con productos reciclados (botellas plásticas, vidrio y cartón), de esta manera logran que las mujeres de las comunidades se capaciten, y así mismo reutilicen material reciclado y con ello obtienen ingresos extras, la mayoría venden los productos dentro y fuera de lugar de residencia.

También tienen huertos municipales, con el objetivo de brindar capacitaciones sobre cultivos, que se puedan producir dentro del municipio y que se replique en la mayoría de hogares del municipio, teniendo siembras en los patios de los hogares.

Realizan acciones con instituciones privadas como gestionar medicamentos para las personas de escasos recursos por parte de la Dirección Municipal de la Mujer.

1.4. Macroentorno

1.4.1. Entorno demográfico

La población total del municipio de Chicacao es de 56,888 habitantes de acuerdo a proyecciones poblacionales del Instituto Nacional de Estadística (INE), distribuidos por el 81.07% población indígena, mientras que el 18.93% se identifica como no indígena. Se estima que la tasa de crecimiento poblacional anual es del 1.61%, INE (2018)

Imagen No.2 Mapa del municipio de Chicacao Suchitepéquez y colindancias.



Fuente: Director de la Dirección Municipal de Planificación, Chicacao Suchitepéquez 2018.

En el departamento de Suchitepéquez, está situado el municipio de Chicacao, limita al norte, con los municipios de Santa Catarina Ixtahuacán, San Juan La Laguna, San Pedro

La Laguna y Santiago Atitlán del departamento de Sololá; Al sur, con los municipios de Rio Bravo y San José El Ídolo Suchitepéquez; Al este, con los municipios de Santiago Atitlán Sololá, Santa Bárbara y Rio Bravo Suchitepéquez; Al oeste, con los municipios de Santo Tomas La Unión, San Pablo Jocopilas, San Antonio, San Miguel Panán y San José El Ídolo departamento de Suchitepéquez, Natareno (2015)

La distancia que existe de la cabecera departamental hacia la cabecera municipal de Chicacao es de 39 kilómetros Vía Nahualate pasando por municipios de San José El Ídolo Suchitepéquez, San Antonio Suchitepéquez, San Bernardino Suchitepéquez, Las Líneas de Transportes extraurbanos Esmeralda, “Marroquín”, Costeña, También para ir a la zona baja hay una flotilla de microbuses que se trasladan de la cabecera municipal, aldea Nahualate, Caserío El Rancho y viceversa, cada quince minutos.

Otra vía alterna que conduce hacia Chicacao con una distancia de 25 kilómetros por la ruta nacional 6, la cual une Chicacao, San Miguel Panán y Santo Tomas La Unión (Suchitepéquez), por lo que se interconectan con la carretera CA-2 a altura del kilómetro 152, jurisdicción de San Antonio Suchitepéquez, la cual conduce directamente a la ciudad de Mazatenango ubicada en el kilómetro 160.

El municipio de Chicacao está dividido en 3 zonas, (alta, media y baja) conformada por 65 centros poblados.

Comunidades que se encuentran en la parte alta del municipio de Chicacao.

Cuadro No.2 Centro poblados de la zona alta año 2,020

No	COMUNIDAD
1	Cantón Concepción Chinán Sector 1
2	Cantón Concepción Chinán Sector 2
3	Cantón Concepción Chinán Sector 3
4	Cantón Concepción Chinán Sector 4
5	Caserío Eca Bella Linda
6	Caserío Santa Lucía Pamaxán Sector 1,2
7	Caserío Santa Lucía Pamaxán Sector 3
8	Caserío Santiago
9	Caserío Mangales

- 10 Finca La Esperanza
- 11 Finca Valle de Oro
- 12 Finca La Vega
- 13 Finca Mercedes

Fuente: Director de la Dirección Municipal de Planificación, Municipalidad de Chicacao, Agosto del 2020.

Comunidades que se encuentran en la zona media del municipio de Chicacao

Suchitepéquez

Cuadro No. 3. Centros poblados de la zona media

Año, 2020

No	COMUNIDAD
1	Cantón Concepción Belén
2	Caserío Concepción Belén Sector 1
3	Caserío El Chagüital
4	Caserío El Porvenir
5	Caserío El Porvenir STAN
6	Caserío El Rancho
7	Caserío El Recreo
8	Caserío La Bendición de Dios
9	Caserío San Antonio Las Flores
10	Caserío San Florencio
11	Caserío San José Pacayal
12	Caserío El Molinillo
13	Cantón Campo Alegre
14	Lotificación El Esfuerzo
15	Finca Los Castaños
16	Finca La Soledad
17	Finca Monte Carlo y El Brote
18	Finca Alejandría
19	Finca El Porvenir

Fuente: Director de la Dirección municipal de Planificación, Municipalidad de Chicacao, Octubre del 2020.

Comunidades que se encuentran en la parte baja del municipio de Chicacao, año 2020.

Cuadro No.4. Centros poblados en la zona baja del municipio.

No	COMUNIDAD
1	Comunidad Mocá
2	Aldea Nahualate
3	Aldea San Juan Mocá
4	Aldea San Pedro Cutzán, Central
5	Aldea San Pedro Cutzán, Sector 1 Cumpar
6	Barrio Brisas del Cutzán
7	Barrio Flor del Café
8	Barrio Las Flores
9	Barrio Real Samuc
10	Cantón Chicutzán
11	Cantón El Pito
12	Cantón La Cruz
13	Cantón Las Marucas
14	Cantón Reposición Mocá
15	Cantón Río Tarros
16	Cantón San Bartolo Mixpillá
17	Cantón San Bartolo Nanzales
18	Cantón San Pedrito
19	Cantón Siete Vueltas
20	Caserío Agua Santa
21	Caserío Brisas Mocá
22	Caserío El Triunfo
23	Cantón La Libertad
24	Caserío La Unión
25	Cantón Las Victorias
26	Caserío Los Encuentros
27	Colonia El Recuerdo
28	Caserío La Corona
29	Sector Doña Lola
30	Finca San Juan De Luz
31	Finca La India
32	Finca El Manantial
33	Finca El Arco

Fuente: Director de la Dirección Municipal de Planificación, Municipalidad de Chicacao, Octubre

2020.

Educación

El sistema educativo del municipio de Chicacao está conformado por dos regiones, la primera centro y sur está a cargo de la Supervisión Educativa No. 96-47, la segunda es del norte conformada por la Coordinación Técnica Administrativa No. 10-023 del municipio, tienen registro total de 131 establecimiento educativos, 2 de preprimaria bilingüe, 42 párvulos, 54 de primaria, 1 de primaria de adultos, 26 de básico y 6 de diversificado.

Salud

Para el municipio de Chicacao, hablar de salud se convierte en un gran reto, debido a que amerita unión de esfuerzo, así mismo estrategias para la construcción de políticas coordinadas entre autoridades municipales y gubernamentales.

Para Sixsa (2019) los servicios de salud los brinda el Centro de Salud tipo B siendo un establecimiento público que brinda servicio de promoción, prevención, recuperación y rehabilitación dirigida a la población del municipio, en la actualidad está ubicado en el casco urbano del municipio, además cuenta con dos puestos de Salud uno de ellos ubicado en San Pedro Cutzán y otro en Aldea Nahualate; lo conforman una enfermera y un doctor por cada puesto de salud, atendiendo a una menor población y con menos complejidad de atención.

Los recursos humanos básicos son: 4 Médicos Generales, 4 Enfermeras Profesionales, 18 Auxiliares de Enfermería, 1 Técnico en Salud Rural, 1 Inspector de Saneamiento Ambiental, 1 Técnico de Laboratorio Clínico y 4 personal administrativo y de apoyo. Sixsa (2019)

Cuadro No. 5. Cobertura de Salud por área, año 2019

Tipo	Cantidad	Número de camas	Población atendida	Cobertura %
Clínica del IGSS	1	2	2,108	3.71
Puesto de salud	2	10	14,000	24.6
Centro de salud tipo B	1	10	22,315	39.2
Total	4	22	38,423	67.51

Fuente: Elaboración propia 2019, con información proporcionada por el Centro de salud tipo B, Clínica del IGSS 2019.

El cuadro anterior refleja la situación de los servicios de salud en Chicacao, el 67.51 % de la población tiene cobertura de servicios de salud. Es importante mencionar que la información sobre la cobertura es oficial, el personal para atender los casos. La relación habitantes/puesto de salud es de 9,605 habitantes por cada puesto de salud, mientras que la relación habitantes/ cama es de 1746 habitantes por cama en determinado centro asistencial.

En el Casco urbano está ubicada la clínica del Instituto Guatemalteco de Seguridad Social –IGGS- la que presta los servicios únicamente a sus afiliados. Según información obtenida el 3.71 % de la población tiene acceso a los servicios proporcionados por el instituto.

Morbilidad

En el caso de morbilidad se entiende como cualquier enfermedad producida por un agente patógeno y se describe el número total de enfermedades de salud que acontece durante un período definido a una población o lugar determinado.

Presenta el siguiente cuadro que expone las principales causas para el año 2019:

Cuadro No.6 principales casos de morbilidad, año 2,019

No. Enfermedad	No. De casos	Porcentaje
1 Vejez	91	45.27
2 Enfermedad común	85	42.29
3 Traumatización múltiple	7	3.48
4 Heridas con arma de fuego	8	3.98
5 Neumonía y bronconeumonía	4	1.99
6 Edelmar pulmonar	2	1
7 Agresión con arma blanca	2	1
8 Infarto cerebral	1	0.5
9 Insuficiencia subjetiva	1	0.5
Total	201	100

Fuente: elaboración propia con información, proporcionada por el puesto de salud de Chicacao.

El 45% de los casos de morbilidad son de vejez, reportados en los distintos puestos de salud, la enfermedad común ocupa el segundo lugar con el 42%, tercero heridas de arma

de fuego con un 4%, seguido traumatización múltiple con un 3% y el resto de 1% son de diversas enfermedades.

La tasa de morbilidad es de 35.3%, es decir por cada 10,000 habitantes 35 habitantes mueren. Sixsa (2019)

En el municipio existen dos clínicas privadas, que no tienen registros de la población que asiste en los lugares mencionados, sin embargo se pudo observar que existe afluencia en las clínicas, la primer clínica está a un costado del IGSS, denominada Clínica Parroquial “Santa Familia”, con un horario de atención de 8:00 am a 12:00 pm de lunes a sábado brindando servicios generales de atención medica; la segunda clínica es de la Doctora Dalila López, ubicada en 2-65 zona 2 del municipio atendida por la Dra. Con horarios de 8:00 am A 16:00 pm brindando servicios de consulta general en ambas clínicas, a la población del municipio de Chicacao.

Seguridad ciudadana

Existe una subestación No. 33-3-1 de la Policía Nacional Civil (PNC), integrada por 43 elementos que le dan cobertura a todo el municipio, esto es alentador puesto que en el mapeo participativo los actores indicaron que los grupos delictivos han disminuido en muchos barrios, por lo que los asaltos, extorsiones y violaciones han disminuido. La subestación cuenta con 4 motocicletas y 4 carros tipo pickup, PNC (2019).

En el municipio existe un destacamento militar desde el año 2009, debido a la alta delincuencia que existía. Al contar con el apoyo militar en el municipio, agentes de la PNC manifestaron que la delincuencia ha disminuido debido a que juntos realizan patrullajes en conjunto, por lo que se podría decir que ha cumplido con su labor el Ejército, Segeplan (2019)

1.4.2. Entorno económico

Los principales productos que fortalecen la economía en el municipio de Chicacao son: el cultivo de café, que existen en las fincas de Santa Lucia Pamaxán, Eca Bella Linda, Las Victorias, San Juan Mocá, cabe mencionar que el café es de muy buena calidad por tal razón es exportado a diferentes partes del mundo.

Así mismo el hule que se produce en las comunidades del municipio se pueden mencionar: Cantón San Pedrito, San Bartolo Nansales, Caserío el Triunfo y Cantón Pacayales, la producción de hule de las comunidades mencionadas son exportadas por la empresa Introsa S.A. como materia prima.

La población del municipio se dedica a trabajar en fincas productoras de café, cacao y hule, sin embargo carecen de un proyecto que les brinden asesoría y capacitación a los pequeños productores; renovación y tecnificación de cafetales y cacao, de la misma manera en los procesos de hule; tecnología para el procesamiento del café y cacao con el objetivo de brindar un producto ya terminado. Ministerio de Agricultura y Ganadería (2007)

Actualmente en el casco urbano está ubicado el mercado municipal a un costado de la municipalidad, lugar donde convergen comerciantes de varias localidades aledañas a comprar y vender sus productos, entre los que se mencionan los granos básicos, frutas, verduras, aves de corral y otros.

En los días de plaza hay mayor afluencia de personas, siendo los días jueves y domingo, en estos días las rutas extraurbanas de los transportes “Méndez de San Pedro La Laguna, Sololá y la Ninfa de Atitlán, del municipio de Santiago Atitlán, Sololá trasladan a las personas, de donde proviene la mayoría de comerciantes y vendedores de verduras desde hace más de treinta años se trasladan al municipio de Chicacao, Natareno (2015).

1.4.3. Entorno cultural

La fiesta titular de Chicacao es celebrada el día 8 de diciembre en honor de la “Purísima Concepción de María”.

La cuaresma tiene su principal tradición, previo a semana santa celebran la fiesta de los “Matraqueros”, la cual consiste en llevar flores y frutas a la montaña denominada “Sierra Madre” las cuales son colocadas en arcos de madera o tarro el día miércoles santo y lo retiran el domingo de resurrección., luego son acompañadas con unas enormes matracas que se desplazan por la cabecera municipal.

La mayor parte de habitantes del municipio de Chicacao son indígenas: tzutujiles, kakchiqueles y quichés, el traje típico está conformado por un corte, una faja y una blusa

de colores varios, Es importante mencionar que con el tiempo ha disminuido el uso del traje autóctono.

Religión

La población del municipio de Chicacao predominan dos religiones, siendo las principales evangélica y católica existiendo 4 templos de la iglesia católica y 10 iglesias evangélicas en el municipio, predominando la religión evangélica, Natareno (2015)

1.4.4. Entorno jurídico legal

La base legal y administrativa que fundamentan y legitiman a la municipalidad de Chicacao, se encuentran establecidas en las diferentes leyes y reglamentos de la república de Guatemala, las cuales es importante mencionar:

1. Constitución política de la república de Guatemala:

Artículo 134 Descentralización y Autonomía: El municipio y las entidades autónomas y descentralizadas, actúan por delegación del Estado, Constitución Política de la República de Guatemala (2002)

2. Ley orgánica del presupuesto:

El objetivo de esta ley del presupuesto es coordinar, ejecutar, programar, controlar y uso de los recursos públicos. Artículo 8 Vinculación Plan Presupuesto.

3. Código municipal

Fue aprobado el dos de abril del 2002, como acuerdo legislativo 12-2002, las bases fundamentales del código municipal son: La Autonomía Municipal, el principio de descentralización y la concepción multiétnica, pluricultural y multilingüe de la nación guatemalteca, Código Municipal (2002)

4. Ley general de descentralización

El origen de esta ley es el deber del Estado constitucional de promover la descentralización de una manera económica administrativa.

5. Ley de los consejos de desarrollo urbano y rural

Por medio de esta ley se establece las normas de participación de las organizaciones de la sociedad civil y la forma como se relacionan con las instituciones del Estado de Guatemala, así mismo a las que tienen acceso los diferentes niveles de la administración pública. La fecha de su aprobación por el Congreso de Guatemala el 12 de marzo del 2002, según decreto legislativo 11-2002.

En la actualidad las 65 comunidades registradas en la Dirección Municipal de Planificación (DMP); están constituidos como Consejos Comunitarios de Desarrollo (COCODE) y Alcaldes Auxiliares representados en cada una de las 65 comunidades, quienes tienen presencia y autoridad dentro de las respectivas comunidades, cantones, caseríos, fincas entre otros; y de la misma manera ejercen presión a la Municipalidad de Chicacao con temas como ejecución de proyectos o mejoras a las diversas comunidades del municipio.

6. Ley del servicio municipal

Esta ley regula las relaciones entre colaboradores y la municipalidad, asegurando seguridad, justicia y equidad, de esta manera fortaleciendo la carrera administrativa municipal sin afectar la autonomía de la municipalidad.

7. Código de salud

La municipalidad juega un papel importante en materia de salud, el cuerpo normativo establece en el artículo 68 Ambientes Saludables. “el Ministerio de Salud, en colaboración con la comisión Nacional de medio ambiente, las municipalidades y la comunidad organizada, promoverán un ambiente saludable para las familias y comunidades, Ministerio de Salud Pública de Guatemala (2018).

8. Código de trabajo

El código de trabajo es una ley, que permite regular aspectos legales laboralmente a todo colaborador del país, velando horarios, jornadas y días laborables.

1.4.5. Entorno Tecnológico

➤ Energía eléctrica comercial e industrial

En el municipio se cuenta con energía eléctrica de tipo comercial, en la mayoría de comunidades, el servicio es prestado por la empresa Distribuidora Eléctrica de Occidente ENERGUATE, distribuido en todo el Municipio de Chicacao Suchitepéquez.

➤ Telecomunicaciones

Existe una baja cobertura de telefonía fija en el Municipio, sin embargo esta necesidad de comunicación, está cubierta por la telefonía móvil, servicio prestado por las empresas Claro y Tigo; también cuenta con teléfonos públicos tipo monedero. Se tiene acceso al servicio de internet satelital, de empresas distribuidoras de ese servicio tales como: Claro y Tigo. También existe servicio de TV cable local por empresas como: Intercable, Venite, Claro y Tigo.

1.4.6. Entorno ecológico

Los recursos naturales que cuenta el municipio de Chicacao, es amplio debido a que es muy rico en tierras, cubiertas de gran vegetación y una diversidad de cultivos tales como: maíz, cacao, banano, hojas de Pamaxán y plátanos.

Así mismo existen grandes plantaciones de café y hule, el cual es aprovechado por parte de la población del municipio.

➤ Clima

En la cabecera municipal el clima es cálido durante el día; y noche, en las comunidades de la zona baja del municipio hay variedad de climas, puesto que las que están en la zona alta de la cabecera por el hecho de estar a una altura mayor sobre el nivel del mar el clima tiende a ser templado; temperaturas de 24 mínima y 35 máximo, grados centígrados.

El uso de los principales nacimientos de agua, se utilizan para abastecer todos los centros poblados. Por lo general los ríos son utilizados para regar las plantaciones de café, caña y hule. La inexistencia de plantas de tratamiento de aguas residuales en los centros

poblados, hace que la mayor parte de las fuentes de agua se encuentren contaminadas, esto afecta a los habitantes debido a que promueven enfermedades debido a que utilizan estas aguas para su consumo.

El municipio de Chicacao cuenta con recursos hídricos, conformados básicamente por 9 ríos y hay muchos nacimientos de agua que abastecen a las comunidades ubicadas en estos sectores.

➤ **Fauna**

En el municipio se puede apreciar diversos tipos de fauna, esto se debe al conjunto de condiciones climáticas dentro de cada sector del municipio, las diferentes elevaciones, temperaturas y humedades. La mayor parte de las especies animales se encuentran en las tierras de mayor elevación y humedad que comprenden zonas media y alta. No hay registro de datos donde se establezcan sobre el proceso de extinción de la vida silvestre, sin embargo hay mucha destrucción del ecosistema natural, causado por la tala de árboles y la contaminación de los recursos pluviales, sumado a la caza ilegal de animales silvestres, tales como; iguanas, gato monte, armados y tacuazines. (Natareno, 2015)

➤ **Flora**

Actualmente el municipio cuenta con especies maderables como los árboles de madera fina los cuales son: chonte, palo blanco, palo volador, cedro, caoba, canoj blanco y negro. Otros árboles de varios usos y árboles frutales.

El municipio tiene muy pocas florestas, algunas persisten apenas como bolsones aislados que muestran lejanamente la riqueza y belleza original. La mayor parte de lo que eran bosques de la planicie costera, en su totalidad, ha sido transformada en sembradíos de caña de azúcar, cafetaleras y hule.

1.4.7. Entorno global

La agricultura es la actividad predominante, ya que provee mayor cantidad de empleos e ingresos a la población en su desarrollo productivo, sus principales cultivos son el café y la caña de azúcar, entre sus recursos potenciales locales se destaca la licorera que se ubica en Nahualate, sus artesanías son la elaboración de panela, cestería muebles de

madera, artesanías de mimbre y por ultimo entre sus recursos financieros se encuentran 4 agencias bancarias.

La PEA es porcentualmente masculina, aportando casi las tres cuartas de la población que conforman este contingente poblacional. Las actividades económicas primarias son las que predominan. El 71.8% de la población se dedica a la agricultura.

Existen flujos migratorios expulsores y atractores de fuerza de trabajo en las temporadas asociadas al cultivo de la caña y el café. Aunque existen algunas industrias en el municipio estas no superan el 5% de los empleos producidos en el municipio. El sector de servicios tampoco supera el 10% de los empleos. El 13.5% de la población se dedica a actividades diversas. Existe poca asociatividad productiva o cooperativas, solamente una entidad apoya la producción en el sector femenino, siendo las fincas de corte de café. Segeplan (2016)

1.5. Microentorno

1.5.1. Proveedores

Los proveedores de la municipalidad se observan en el cuadro No. 7 y No.8 respectivamente, siendo un total de 32 proveedores que están inscritos en el portal de Guatecompras y 3 que brindan el servicio al municipio en general, de esta manera se cuenta con una Junta Licitadora la cual da el aval para que puedan proporcionar un bien o servicio dentro de la municipalidad que abarca desde mobiliario y equipo, papelería y útiles, material para proyectos entre otros; de esta manera la institución destina parte del presupuesto para publicidad con el objetivo de dar a conocer los avances que se han tenido dentro del municipio; de la misma manera adquieren asesorías varias que tiene como objetivo mejorar los servicios que se prestan a la población.

Cuadro No. 7. Proveedores de la municipalidad Chicacao.

No.	Nombre de Proveedores	Empresa	Bien/Servicio
1	Carlos Leonel Estrada Rodas	Lic. Carlos Leonel Estrada Rodas	Asesoría Jurídica
2	Lidia Estela García Navicho	Comercial D y G	Fontanería
3	Samuel Jax Chivalan	Deposito Flor de mi tierra	Agua pura embotellada
4	Josefa Ramírez Tin Tin	Servifiestas El Redentor	Mobiliario (Sillas, mesas y manteles)

5	Juan Carlos Sandoval	Ingeniero Juan Carlos Sandoval	Asesoría en Infraestructura
6	Lydia Odette Abascal Ramírez	Librería Popular	Útiles y enseres
7	Diego Ventura Cortez	Librería Y Palería Cortez	Útiles y enseres
8	Flor de María Garzona Santos	Flor de María Santos	Servicios técnicos
9	Miguel Ángel Rosales Cáceres	Servicios Profesionales R y C	Servicios Profesionales
10	Carlos Rodolfo De Paz	Carlos Rodolfo De Paz Rodas	Constructora S.A.
11	Carlos Leonel Estrada Rodas	Lic. Carlos Leonel Estrada Rodas	Asesoría Jurídica
12	Juan Carlos Sandoval	Ingeniero Juan Carlos Sandoval	Asesoría en Infraestructura
13	Walter Augusto Méndez Figueroa	Servicios Múltiples el Pedregal	Servicios Varios
14	Miguel Ángel Abascal Castillo	Miguel Ángel Abascal Castillo	Servicios técnicos
15	Gerson David Ríos Marroquín	Multiservicios David	Servicio Varios
16	Micaela López González d Noriega	Servicios de Transportes López	Servicio de Transporte
17	Oscar Mendoza Tzina	Mueblería Santa María	Muebles
18	Juan Efrain Pacheco Domínguez	Ferretería Ocehcap	Fontanería y Drenajes
19	Gasolinera Sánchez Mendia	Gasolinera Sánchez Mendia	Gasolina, Regular y Diésel
20	Yeny Josefina González Cumez	Producciones Josep	Publicidad
21	Herbert Stuardo Urizar Pappa	Respuestos San Sebastián	Repuestos Varios
22	Baudilio Obregón	Vertedero	Basura
23	Ingrid Marisol Meretz Quich	Red TV	Publicidad
24	Hugo Orlando Agustín Machic	RTV Publicidad	Publicidad
25	Yeny Josefina González Cumez	Producciones Josep	Publicidad
26	Beatriz Eugenia De León Cabrera	Producciones Plus	Publicidad y Fotos
27	Sandy Yudilsy Juárez Ochoa	Publi-Sandy TV	Publicidad por Televisión
28	De León Calderón Jerson Gerber	Producciones MJ	Publicidad
29	José Cristian Soto	Producciones Cristian	Publicidad
30	Nery Felipe Morales Ramírez	Sur Tv	Publicidad por Televisión
31	José Ángel Reyes Alvarado	Publicidad El Canchito	Publicidad
32	Emisoras Unidas de Guatemala	Emisoras Unidas de Guatemala	Publicidad por Radio

Fuente: Elaboración propia Octubre 2020, proporcionado por director de la Dirección Municipal Planificación

Cuadro No. 8 Proveedores de servicios a la municipalidad de Chicacao.

No.	Empresa	bien/servicio
1	Deocsa/Energuate	Energía Eléctrica
2	Telgua/Claro	Línea Telefónica
3	Telgua/Claro	Servicio de Internet

Fuente: elaboración propia Agosto 2020, director de la Dirección Municipal de Planificación

1.5.2. Competencia

Por ser una institución Municipal que ofrece servicios públicos no compite con fines de lucro debido a que es una entidad Gubernamental; de manera que es descentralizada

según la Constitución Política de la República de Guatemala por tal razón se establece como una institución autónoma y la faculta para ejercer autoridad en la jurisdicción del municipio; así mismo las autoridades municipales son elegidas popularmente y de esta manera que administren los recursos de la municipalidad.

1.5.3. Usuarios

Se constituye por toda la población que realiza trámites, solicitudes o peticiones en el municipio, la institución municipal como ente regulador, brinda un servicio técnico y administrativo; la población la atienden de lunes a viernes en un horario de 8:00 am a 4:00 pm, con el objetivo que puedan realizar su respectivo trámite con total satisfacción.

1.5.4. Grupos de presión

A la municipalidad asisten entes como Sociedad Civil, COCODES y Alcaldes Auxiliares quienes forman una autoridad dentro de las comunidades conformadas dentro del municipio, al llegar a la municipalidad tienen como objetivo realizar presión a las autoridades municipales y de esta manera agilizar los procesos de proyectos de infraestructura u otras actividades.

1.5.5. Servicios con apoyo de institución pública/ privada

La institución municipal por falta de presupuesto no realizan proyectos de infraestructuras en el municipio, por tal razón existen instituciones privadas y públicas que realizan proyectos para el desarrollo de comunidades del municipio, una de ellas es Pencil of Promise, quienes hicieron 2 escuelas con financiamiento puramente de la ONG, Plan Acciones Nahualate realizaron una escuela en Nahualate utilizando recursos propios como institución, el Instituto del Fomento Municipal (INFOM) actualmente esta financiando una circunvalación en la comunidad de San Pedro Cutzan, otra institución es el Consejo Departamental de Desarrollo Q 7,000,000.00 en financiamiento para proyectos de infraestructura como pozos, drenajes o pavimentación en comunidades, las entidades que sustituyen los servicios o proyectos que la municipalidad debería realizar, sin embargo por la cantidad de solicitudes y necesidades que existe en el municipio no se cumplen por tal razón otras ONG'S o instituciones realizan proyectos.

1.6.Planeación

1.6.1. Misión

La municipalidad de Chicacao es una institución de servicio con derechos y obligaciones, consciente de tomar como bandera la emancipación financiera para hacer suyo el principio constitucional de la búsqueda del bien común con miras a erradicar la pobreza y dotar de servicios básicos indispensables a cada uno de sus habitantes. Maldonado (2018)

Los colaboradores en la encuesta manifestaron no conocer la misión de la institución municipal, debido a que no se encuentra visible por ningún lugar y al ingresar el colaborador no se le brinda algún documento o una inducción para que tenga conocimiento de la misma.

1.6.2. Visión

Somos una institución que vela porque la presente administración edilicia y futuros gobiernos municipales se enfoquen en la distribución equitativa de la riqueza financiera municipal, para que cada individuo de cada comunidad perteneciente, se incorpore al desarrollo integral, con miras a subsanar cada problema planteado y vislumbrar el enriquecimiento cultural, educativo, espiritual y social de todas las comunidades rurales, haciendo que cada ente humano se sienta parte de nuestro municipio, Maldonado (2018)

Los colaboradores de la municipalidad, manifestaron no tener conocimiento de la visión institucional por falta de visibilidad de la misma en la institución, tanto para los colaboradores como para los usuarios de los servicios municipales, esto afecta a la organización debido a que no saben que quieren y a donde quieren llegar como institución.

1.6.3. Filosofía y valores

La municipalidad de Chicacao no tiene una filosofía establecida, sin embargo los colaboradores manifestaron que manejan valores, que son practicados individualmente como: tolerancia, bondad, justicia, responsabilidad, servicio y honradez.

Los valores previamente mencionados es información proporcionada por los colaboradores en la encuesta realizada al personal de la institución municipal.

1.6.4. Objetivos, estrategias y políticas

La municipalidad no tiene establecido qué objetivos pretende realizar como organización municipal, sin embargo en cada departamento tienen objetivos específicos establecidos en el código municipal y plasmado en el Plan Operativo Anual (POA), tales como: brindar servicios públicos a la población del municipio de Chicacao.

La municipalidad no tiene estrategias establecidas; sin embargo manejan programaciones, planificación mensual y anual; el Plan Operativo Anual (POA) que tiene cada equipo de trabajo según el departamento que pertenezca establecido en el organigrama y su función. Los colaboradores manifestaron en la encuesta que una de las estrategias que utilizan es de repartir las tareas para entregar información que se requiere en el momento oportuno y ofrecer un servicio de calidad a las personas que lo solicitan.

La organización municipal de Chicacao, toma como referencia las políticas externas, establecidas en la política de descentralización nacional, dividida en seis, en la que fundamenta los principios de política las cuales constan de: 1. Promover la participación ciudadana, 2. Respeto multiétnico, 3. Promover la equidad, 4. Fortalecer a los municipios, 5. Promover la igualdad ante las responsabilidades del estado, 6. Garantizar el acceso a los servicios básicos para una vida digna, Maldonado (2018)

1.6.5. Tipo de planes

Los planes que se manejan en la municipalidad son tres, el primero es un Plan Operativo Anual (POA) el cual es un instrumento de gestión operativa que plantea la programación de servicios que se pretende cumplir en un corto plazo, el segundo es el Plan Estratégico Institucional (PEI) el cual es una herramienta que se convierte en guía y el insumo básico para preparar planes operativos anuales (POA) para cada uno de los departamentos de la organización municipal a nivel táctico y operativo, por último el Plan de Desarrollo Municipal (PDM) que detalla los lineamientos y acciones que en forma conjunta constituyen la estrategia que tienen como municipio.

La organización municipal maneja diferentes planes, el departamento de dirección de Planificación municipal (DMP) realiza un plan de trabajo, contemplado en el Plan Operativo Anual (POA), Plan Estratégico Institucional (PEI) y Plan de Desarrollo

Municipal (PDM), para brindar diferentes servicios como institución municipal al servicio de la población del municipio, según manifestaron los colaboradores en una encuesta realizada, el departamento planifica anualmente los proyectos que se realizarán en el mismo, según la magnitud del proyecto así será la planificación a corto, mediano o largo plazo, según amerite; así mismo contemplan un presupuesto para la ejecución del proyecto, debido a que la Dirección Municipal de Planificación (DMP) realiza coordinaciones con entidades como Consejo de Desarrollo municipal (CODEDE) para la realización y ejecución de proyectos, de la misma manera con el Instituto de Fomento Municipal (INFOM) y Secretaria General de Planificación (SEGEPLAN); estas entidades son de vital apoyo para la municipalidad debido a que son las encargadas de costear en casi la totalidad de proyectos que se realicen en el municipio, la municipalidad solo ejecuta y apoya en una tercera parte del costo de los proyectos.

Planificación Municipal

La municipalidad cuenta con un plan estratégico institucional el cual es un plan a nivel de gobierno central realizado por la Secretaria General de Planificación y Programación (SEGEPLAN), el cual tiene como objetivo brindarle solución a las diferentes problemáticas que se viven en el municipio; tales como educación, salud y medio ambiente, de esta manera se plasman soluciones a esas problemáticas, sin embargo algunas acciones no se han llevado a cabo por falta de presupuesto o problemas de gobierno central.

Los colaboradores manifestaron en la encuesta realizada el desconocer la planeación estratégica de la organización, sin embargo tratan de cumplir los objetivos planteados a corto, mediano y largo plazo mediante monitoreo y supervisión de cada jefe inmediato por departamento, sin embargo no logran cumplir con la metas estipuladas debido a que el personal, carece de motivación para el logro de los objetivos según manifestaron en la encuesta realizada al personal de la institución municipal, así mismo la comunicación no es tan efectiva con compañeros de otros departamentos y esto repercute en el desenvolvimiento de las actividades de organización municipal; creando lentitud en los procesos para el servicio a la población.

1.6.6. Herramientas de planificación

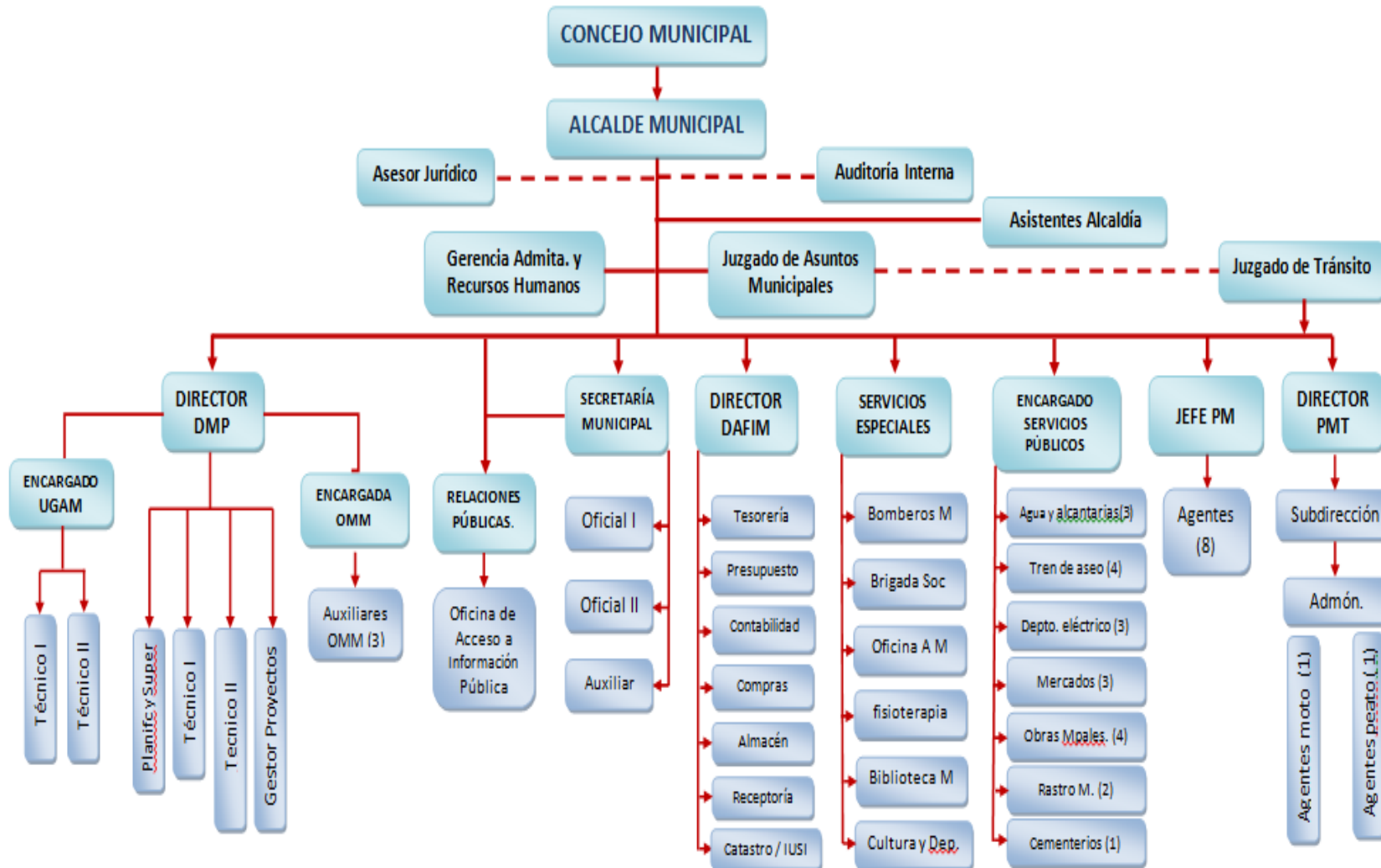
Dentro de la organización municipal, algunas herramientas que utilizan en el desarrollo de sus actividades, es el diagrama de Gantt, así también el Plan Operativo Anual (POA), Plan de Desarrollo Municipal (PDM) y el Plan Estratégico Institucional (PEI); de la misma manera en cada departamento tiene los objetivos específicos, tanto a corto y mediano plazo, con lo cual realizan planificaciones, cronogramas de manera mensual, semanal y roles de turnos, que son presentadas a el Alcalde Municipal, los colaboradores lo realizan según el criterio, debido a que no existen formatos específicos para realizarlo de manera técnica.

1.7. Organización

1.7.1. Estructura organizativa: tipo, departamentalización

La municipalidad de Chicacao está conformada por una estructura de tipo jerárquica, es dirigida por el Alcalde Municipal, siendo la máxima autoridad en la organización, sin embargo en los departamentos de la institución cuentan con un jefe en cada departamento, el cual tiene una línea de autoridad sobre el personal a cargo. Así mismo la departamentalización esta agrupada en base a las actividades de acuerdo a las funciones.

Imagen No. 3. Organigrama funcional, Municipalidad de Chicacao.



Fuente: Dirección de Planificación Municipal (DMP) Director: Osman Rolando Mejía, año 2020.

. 1.7.1.2. Descripción del organigrama

Concejo municipal

Está conformado por 5 concejales, 2 síndicos y 2 suplente de los síndicos; mismo que tienen autoridad para supervisar, evaluar y aprobar diferentes documentos administrativos como el presupuesto, proyectos, leyes internas en la organización y en la jurisdicción del municipio; así mismo cada concejal y síndicos tienen comisiones asignadas.

Asesor jurídico y Auditoria interna

Tanto el Asesor Jurídico y el Auditor Interno son nombrados por el Alcalde y Concejo Municipal, las principales funciones es brindar asesoría jurídica a la organización y de esta manera que cumpla la leyes vigentes en el país, bajo la dependencia de la máxima autoridad; la auditoria interna está conformado por un Auditor externo prestando los servicios profesionales, con el objetivo de identificar debilidades financieras y administrativas en los procedimientos de la organización y de esta manera ser enmendados.

Asistente de alcaldía

Tiene la función de recepcionar a las personas que llevan solicitudes a la alcaldía y llevar el control de los que desean hablar con el Alcalde Municipal.

Departamento de Recursos Humanos

Es el departamento encargado de llevar el control del personal que labora en la municipalidad, como horarios de entrada y salida, permisos, actas de sanciones disciplinarias y suspensiones del IGSS; de esta área el encargado le resulta un proceso difícil, debido a que el departamento se conforma por una persona; para tan amplia organización municipal creando una sobrecarga laboral para él.

Juzgados de asuntos municipales y tránsito

La municipalidad cuenta con dos juzgados, el primer Juzgado es de Asuntos Municipales; que tiene como objetivo, realizar administrativamente y verificar el aspecto legal de la municipalidad ante los Órganos Judiciales competentes, tiene la funcionalidad de ser el representante legal, velando por el cumplimiento de las leyes municipales y

sancionar a las personas o empresas que incumplan las leyes establecidas; el segundo, Juzgado de Tránsito, es el encargado de dar solución a diversas situaciones que le confiere la ley, respecto a la locomoción de vehículos dentro de la jurisdicción del municipio, en base a las leyes disciplinarias que se encuentran en la ley de tránsito.

Dirección municipal de planificación (DMP)

Está conformada por un encargado y 5 técnicos; tienen la responsabilidad de formular el presupuesto en conjunto con el equipo de trabajo, velando por el diseño, viabilidad, ejecución y calidad de los proyectos, prácticamente ellos le dan vida a cualquier proyecto que se vaya a realizar en el municipio, no importando si lo realiza una ONG, tienen que dar el visto bueno para que se realice, este departamento dentro de la organización municipal, es el que mayor impacto tiene en el municipio, debido a la responsabilidad que tiene para cumplir con muchas solicitudes que se realizan, todos los días en la municipalidad de Chicacao; así mismo tiene sub-departamentos tales como: la Oficina Municipal de la Mujer (DMM), constituida por 1 encargada y 3 auxiliares; la cual tiene como objetivo empoderar a organizaciones de mujeres dentro del municipio, a través de capacitaciones productivas, de esta manera que obtengan ingresos extras; Otro sub-departamento de la DMP, es la Unidad de Gestión Ambiental (UGAM), compuesto por dos técnicos forestales; el cual tiene como objetivo que en el municipio se pueda concientizar a la población, en el tema de educación ambiental, se fomentan por parte de esta unidad, capacitaciones, actividades como reforestación a través de siembra de árboles de diferentes especies y reciclaje para evitar la contaminación dentro del municipio; el departamento de relaciones públicas está compuesto por 6 personas las cuales tiene la función de brindar la información digital y física para el libre acceso a la población de lo que se realiza en el municipio como institución.

Secretaría municipal

Tiene un equipo de trabajo más reducido, siendo oficiales I Y II, ven aspectos administrativos con respecto a solicitudes varias, elaboración de contratos de los colaboradores de la municipalidad, matrimonios y permisos; así mismo llevar el control de libro de actas de las reuniones que se realizan con el concejo Municipal.

Dirección financiera municipal (DAFIM)

Está compuesta por las siguientes secciones; Tesorería, presupuestos, contabilidad, compras, almacén y receptoría; el departamento tiene como objetivo llevar el control del presupuesto municipal, percibiendo todos los ingresos y egresos, a través de compras, sueldos, pago a proveedores etcétera, dentro de la municipalidad, principalmente los ingresos a través de su equipo donde se perciben ingresos municipales durante todo el año, por concepto de impuestos, arbitrios y tasas de la municipalidad.

Servicios especiales

Este departamento está compuesto por diversas organizaciones que prestan un servicio extra como municipalidad tales como: los bomberos municipales, brigada de socorro, fisioterapia, biblioteca, cultura y deportes, el objetivo principal es brindar un servicio a la población según la necesidad, por lo tanto están anuentes a un llamado de primero auxilios o para inculcar un deporte; cabe resaltar que pueden dar una preparación académica a través de la lectura.

Oficina de servicios municipales

Existe un departamento de servicios públicos, el cual tiene a su cargo supervisar y realizar lo que le confiere como: aguas y alcantariado, tren de aseo, Departamento eléctrico, mercados, cementerios, obras municipales, el rastro municipal; los diferentes servicios se les brinda a la población en general y en cualquier momento pueden adquirirlos según sea la necesidad requerida.

Oficina de la policía municipal

El departamento de la policía municipal tiene como objetivo ser un apoyo a la población del municipio, brindando seguridad ciudadana, las 24 horas y los 365 días del año, para ello realizan acciones conjuntamente con elementos de la policía Nacional Civil, sometiendo al orden a las personas que no tengan una conducta adecuada dentro y fuera de la municipalidad, respetando siempre la jurisdicción municipal, basado a la leyes que rigen el país y municipio.

Director de la policía municipal de tránsito

El departamento de la policía municipal de tránsito compuesta por 5 agentes motorizados y 5 peatonal, está constituido para brindar una respuesta inmediata a la población, con educación vial, respetando sobre todo, la prioridad del peatón, velando porque en las principales calles del municipio, todos los conductores cumplan con la leyes de tránsito, tanto los que viven en el municipio, como los que llegan de visita.

Cadena de mando

La cadena de mando que existe dentro de la institución municipal se establece por departamento, respetando la línea de autoridad que se extiende a los niveles más altos de la organización, mas no hacia los más bajos, la jerarquía que tiene el jefe inmediato se establece por medio del organigrama funcional dándole la facultad para ejercer autoridad hacia los sub-alternos, de esta manera se brindan directrices y objetivos a cumplir por departamento, reconociendo la unidad de mando que existe en la organización por parte del colaborador, con ello reconocen la responsabilidad de reportar lo que realizan al jefe inmediato durante la jornada laboral de la misma manera los jefes de cada departamento realizan un informe hacia la máxima autoridad que es el Alcalde municipal; la autoridad se establece de arriba hacia abajo, existiendo una jerarquía fuerte, vertical y autoritaria dentro de la institución.

Amplitud de control

La amplitud de control, en la institución municipal es muy amplia, debido a que en los departamentos de la organización el jefe inmediato tienen de 5 a 20 colaboradores a su cargo; cabe resaltar que el jefe de cada departamento de tener una autoridad funcional, sin embargo las decisiones de mayor relevancia son tomadas por el Alcalde municipal tales como: solicitud de permisos, cualquier trabajador de la organización primero tiene que comunicarle al jefe inmediato, luego llenar una boleta de permiso es trasladada a recursos humanos, después tiene que dar la autorización del Alcalde, esto permite que exista un canal de comunicación muy largo y para tomar decisiones requiere de mucho tiempo, debido a que la máxima autoridad, siempre tiene demasiadas tareas que realizar por tal razón el proceso de solicitud de permiso, lleva un proceso muy burocrático.

1.7.1.3. Centralización y descentralización

La municipalidad es una entidad descentralizada del gobierno central, debido a que tiene autoridad para gobernar en el municipio; de esta manera se faculta por la Constitución Política de Guatemala, para llevar el control de todo lo que ingresa con respecto a impuestos y tasas municipales.

Dentro de la administración municipal la organización es funcional y centralizada, dado que las decisiones son tomadas por el alcalde, como: contrataciones, rotación de personal y despidos, esto repercute en la restricción de toma de decisiones, es decir que en cada departamento tienen un jefe inmediato que toma decisiones de menor importancia, prácticamente las decisiones son tomadas en el despacho del Alcalde influyendo en el comportamiento de la institución.

1.7.2. Diseño Organizativo

1.7.2.1. Forma organizacional, tipo de diseño

El diseño organizativo de la institución municipal es vertical, con ello se establece una cadena de responsabilidades con lo que se determina los mandos medios y altos, identificando quienes son los jefes de los distintos departamentos, sin embargo no se cumple a cabalidad, debido a que la mayoría de colaboradores, desconocen cómo está compuesto el organigrama funcional de la institución y en cada departamento algunos colaboradores manifestaron que el manual de funciones se encuentra desactualizado o no conocerlo.

1.7.3. Herramientas de organización

La institución municipal cuenta con un organigrama el cual es una herramienta que permite organizar de mejor forma los equipos de trabajo dentro de la institución y de esta manera conocer la jerarquía y líneas de autoridad, sin embargo está desactualizado y sus colaboradores manifestaron en la encuesta no recordar la estructura organizativa únicamente establecen una dirección directa con el jefe inmediato; el director de recursos humanos manifestó que no cuentan con manuales de procedimientos para la contratación de personal por tal razón no se realizan convocatorias externas para que cualquier persona pueda optar a un puesto dentro de la institución, carecen de perfiles de puesto, lo que no permite evaluar a los aspirantes a un puesto municipal, al momento de ser ya son

contratados no se les brinda una inducción o capacitación al personal de nuevo ingreso como el de mayor tiempo laborado en la institución, el director de recursos humanos en la entrevista manifestó estar consciente de los aspectos donde tienen debilidades indicando que es debido a falta de personal en el departamento de Recursos Humanos; en los diferentes departamentos de la organización, los manuales de funciones se encuentran desactualizados, esto tiene repercusiones para el correcto desarrollo de actividades del personal en los diferentes departamentos, afectando directamente a las personas que llegan a la municipalidad a adquirir o solicitar un servicio municipal, generando tardanza en la atención de la población del municipio de Chicacao; un aspecto importante es que no le brindan capacitaciones al personal de la institución.

En la municipalidad el organigrama es una herramienta por el cual la municipalidad divide por departamentos a toda la organización de esta manera el personal está dividido en administrativo, operativo y de campo; desarrollando diversas actividades como el servicio a la población sin embargo un factor importante para mejorar los servicios municipales es que se evaluarán a los colaboradores en el aspecto de eficiencia del trabajo desempeñado, con el objetivo de mejorar y organizar de una mejor manera al personal a nivel individual y colectivo permitiendo encontrar puntos débiles por área y departamentos permitiendo a la Dirección de Recursos humanos fortalecer la organización con capacitaciones específicas para el personal.

1.7.4. Desarrollo organizacional

Según la encuesta realizada a los colaboradores respondieron no conocer los objetivos de la municipalidad por tal razón no todos están comprometidos con la visión y misión de la institución así mismo resaltaron tener el espacio suficiente para realizar su trabajo de una forma segura sin embargo indicaron que cuentan con deficiencias en la asignación de recursos para realizar de una mejor manera su trabajo; indicaron que la oportunidad de superarse académicamente o laboralmente, no están de acuerdo debido a que no realizan ascensos y prevalece un ambiente de inestabilidad en la institución de la misma manera manifestaron que la formación académica que han recibido no han aplicado los conocimientos, habilidades y virtudes; factores como la eficiencia y eficacia permitiría evaluar al personal y de esta manera se tendría una mejor estabilidad en los puestos de

trabajo debido a que se ubicaría mejora al personal en áreas donde se desenvuelvan de la mejor manera inclusive un ascenso permitiendo al colaborador alcanzar nuevas mentas personalmente y laboralmente. Sin embargo se genera un clima laboral sin competitividad, por tal razón la desmotivación en los colaboradores es un factor que afecta en el rendimiento de la organización la causa de esto manifestaron es que no existe compensaciones económicas ni verbales; según el encargado de recursos humanos manifestó que por falta de presupuesto no se brindan capacitaciones al personal para fortalecer la parte de relaciones interpersonales, liderazgo comunicación.

La población indico que el servicio de atención al usuario es lento y esto genera un malestar al realizar un trámite o pago en la institución. Factores como, el comportamiento, el clima laboral y la falta de ascensos permiten que exista una carencia de alta productividad en la institución, debido a que no los motivan con compensaciones, remuneraciones extras; así también al momento de algún problema en la institución municipal o departamento, los colaboradores no se sienten parte de la solución, por no tener la autoridad de tomar decisiones ante situaciones de carácter laboral, razón por la cual el jefe inmediato o la máxima autoridad tiene que dar una solución al problema, existen equipos de trabajo que optan por cumplir solo lo que les ordenan, más no todo lo que deberían realizar a nivel colectivo.

1.7.5. Comportamiento organizacional

Los colaboradores manifestaron que el jefe inmediato les indica si han cumplido con el trabajo asignado por puestos de trabajo; existe cooperación con los compañeros de trabajo siempre y cuando sean del mismo departamento de lo contrario la relación del personal administrativo, operativo y de campo está dividido, debido a factores laborales y falta de capacitaciones en los departamentos en la institución.

Cabe resaltar que la fuerza laboral diversificada para el servicio de la población es una fortaleza que tiene la institución; sin embargo la falta de convivencia y sobre cargo de trabajo en los departamentos de la Dirección Municipal de Planificación (DMP), Recursos Humanos y Dirección Administración Financiera (DAFIM) permite que no exista una mejor convivencia entre compañeros de trabajo; a pesar de tener sobrecargo de trabajo

logran cumplir con las actividades asignadas, de manera que les lleva más tiempo, razón por la cual manifestó la población lentitud en la atención.

Sin embargo, por parte del departamento de recursos humanos no se desarrollan herramientas o mecanismos, para que los empleados tengan una estabilidad laboral, creando un ambiente de rotación de puestos; por tal razón el colaborador queda en una confusión al realizar las actividades que debe realizar, retrasando la atención del personal, el colaborador prácticamente cae en una etapa de auto capacitación ; esta problemática sucede por lo regular a cada año; adaptarse al nuevo puesto implica muchos retos a nivel individual el cambio tiende al colaborador a cometer errores; así mismo el equipo de cómputo de algunos departamentos están en mal estado dificultando la atención a la población.

La municipalidad no cuenta con un código de ética, por lo que se práctica según los conocimientos que cada trabajador adquirió en su formación profesional; en los que se pudo investigar a través de la encuesta; tanto administrativos como operativos no conocen un código de ética por parte de la institución, así mismo manifestaron que hace mucho que no se les brindan capacitaciones que fortalezcan las relaciones interpersonales, motivación y liderazgo en la organización municipal.

1.7.6. Cultura organizacional

Los colaboradores manifestaron durante la encuesta que la institución cuenta con recurso humano de diversas culturas, hábitos, tradiciones y creencias; permitiendo a la población que utilice otro idioma o dialecto; permite ser atendido en su dialecto habitual, sin embargo existe un clima laboral estresante; indicaron que en algunos departamentos de trabajo no tienen herramientas para desempeñar eficazmente el trabajo y existen diferencias personales, repercutiendo en el no cumplimiento de los objetivos de los departamentos de la institución; según manifestaron los colaboradores crean una cultura de división por parte de algunos colaboradores entre departamentos de la organización; debido a colaboradores reinstalados y limita tomar decisiones en la ejecución de las diversas actividades propiciando errores del personal en la ejecución del trabajo; rompiendo la armonía que existía con los colaboradores de la nueva administración.

El alcalde se enfoca a los resultados mas no, a como se lograron, esto convierte a la organización en una cultura de reconocer el esfuerzo de la organización en general razón por lo que surge el no innovar y menos tomar riesgos tanto a nivel individual como colectivo; los colaboradores no tienen la autoridad de tomar decisiones y competir en conjunto debido a que desconocen los objetivos como organización municipal, de la misma manera carecen de mejora continua en la atención a la población del municipio.

1.8. Recurso Humano

1.8.1. Proceso de integración de personal

Según la entrevista al encargado del departamento de recursos humanos manifestó no realizar el proceso administrativo para la contratación del personal en la institución.

De la misma manera manifestó que no realizan convocatoria externa únicamente interna por lo cual el personal de la organización se informa de los puestos que existen vacantes, a través de otros colaboradores que transmiten el mensaje a personas interesadas a ocupar un puesto público, luego el aspirante asiste a la municipalidad y entrega el expediente a la Dirección de Recursos humanos para trasladarlo al despacho municipal.

Las contrataciones dependen del alto mando como lo es el Alcalde Municipal, cual realiza una revisión del expediente posterior a ello hace la entrevista al aspirante y luego toma la decisión, si es contratado o no, de ser positivo regresa al departamento de Recursos humanos para que le realicen el contrato laboral.

En base a la información obtenida se determinó que el proceso de contratación en la institución no es el más eficaz debido a que no se evalúa en ningún momento al aspirante a un puesto municipal; por tal razón no permite conocer habilidades y destrezas que tiene el personal, repercutiendo en la poca eficiencia que tenga el colaborador; sin embargo si se tuvieran indicadores de productividad a través de una evaluación de desempeño se podría mejorar la eficiencia de la organización municipal; cabe resaltar que en una organización de 180 colaboradores es de vital importancia realizar el proceso administrativo de contratación, como lo es: reclutamiento, selección y contratación, lo que permitiría tener una mayor eficiencia en la institución.

Así mismo, no se realizan ascensos al personal que labora en la institución; cabe resaltar que no tiene indicadores de desempeño por el cual puedan conocer que tan eficientes y comprometidos están los colaboradores con la institución; hay factores como la falta de capacitaciones para el personal, el código municipal establece que la municipalidad debe brindar capacitaciones a la organización en general y así mismo la carencia de una inducción para el personal que ingresa a la municipalidad, afecta directamente en la atención a la población del municipio debido a que el servicio y la atención es lenta, esto genera un malestar a la población que asiste a adquirir un servicio municipal.

Según manifestaron los trabajadores de la institución, al desarrollar las actividades se les dificultó realizarlas, debido a que desconocían procedimientos y normas para realizar el trabajo que desempeñan, con el tiempo fueron aprendiendo por su propia cuenta sin embargo en el lapso de aprendizaje fueron cometiendo errores y enmendándolos al mismo tiempo.

En la organización municipal existe rotación de puestos de trabajo de manera inesperada por factores como reorganización en los diferentes departamentos de la institución por no cumplir con las tareas asignadas por el departamento donde se desenvuelven; actualmente la organización sufrió muchos cambios por la duplicidad de puestos en la institución y la reinstalación de personal que laboraba en determinados puestos de trabajo en la pasada administración tomaron posesión en los puestos que fueron nombrados a miembros de la actual administración; por lo tanto existe un doble gasto al tener dos personas con el mismo puesto, prácticamente realizan la misma actividad en el mismo departamento, el Director de recursos humanos tiene conocimiento de ese problema sin embargo mantienen esa duplicidad de puestos en diferentes departamentos; esto se debe a que existe una orden de reinstalación de parte del juzgado competente.

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

El tipo de salario que se maneja en la municipalidad es nominal de acuerdo a la ley de servicio municipal; Así mismo se realiza un plan administrativo de salarios de toda la organización municipal, los encargados directamente de realizarlo y ejecutar son los departamentos de Recursos Humanos y Dirección de Administración Financiera.

El salario nominal recibe una bonificación mensual según la ley, siendo de Q250.00 y prestaciones laborales como: aguinaldo, bono catorce, vacaciones y para la trabajadora que se encuentre embarazada se le brinda su pre-natal de 30 y postnatal de 54 días hábiles después del parto ausentándose de sus labores. Existen dos tipos de renglones presupuestarios: renglón 011 (trabajadores presupuestados) y respectivamente 022 (trabajadores por contrato)

En cuanto al personal 011 gozan de jubilación al cumplir los 35 años trabajados, según establece la ley del servicio municipal, caso contrario el personal que labora por contrato, únicamente se le brinda una indemnización al momento de finalizar el contrato en caso de no renovarlo, por el tiempo de servicio en la municipalidad.

La municipalidad descuenta del salario, el 7% de un seguro municipal de manera mensual que es acumulable y al momento de abandonar la institución se entrega al trabajador lo acumulado en los años laborados; también se tiene el descuento del IGSS que es del 4.83% sobre el salario base a todo el personal que labora para la municipalidad.

1.8.3. Evaluación de desempeño

Según la encuesta realizada a los colaboradores manifestaron que en la institución no se realizan evaluaciones de desempeño y el código municipal establece que debe de realizarse cada 6 meses según el artículo 55, decreto 99-2002 código Municipal y la Contraloría General de Cuentas tiene un mandato amplio que le permite realizar auditorías de desempeño en las dependencias del estado, según el artículo 32 de la Constitución política de la república de Guatemala; según el aspecto legal que rige en Guatemala y la falta de una herramienta administrativa como lo es la evaluación de desempeño al personal municipal se hace necesaria una propuesta a la problemática que actualmente tiene la municipalidad de Chicacao, indicadores como el bajo rendimiento y eficiencia dentro de la organización municipal, según indica la población al momento de ser atendido en los diferentes departamentos de la organización; de esta forma es necesario evaluar y corregir las deficiencias en los colaboradores con el objetivo que mejoren sus habilidades y destrezas en el desarrollo de sus actividades.

Es decir que no tienen indicadores de evaluación específicos para el logro de resultados, individuales y colectivos; así como el fortalecimiento de la carrera administrativa municipal y un programa específico de adiestramiento y capacitación para el personal de la institución y de esta manera sean altamente eficientes y eficaces. En la actualidad la municipalidad crea un ambiente donde no existe una evaluación de manera escrita al colaborador en aspectos tanto física, académica y emocional como rendimiento para el servicio de la población.

1.8.4. Calidad de vida en el trabajo

Los colaboradores que forman parte de la organización municipal manifestaron que existen deficiencias en los grupos de trabajo tales como: la mala comunicación, estrés en el ambiente laboral así mismo la inestabilidad laboral que se tiene como personal de contrato; así mismo resaltaban que como trabajadores no toman decisiones respecto a las condiciones de trabajo como para generar un ambiente de paz y tranquilidad en el área donde se desarrollan; los colaboradores tienen la necesidad del trabajo pero en algunas situaciones se sienten desmotivados; así mismo la infraestructura del edificio tiene muchas filtraciones, las computadoras no tienen baterías de seguridad por si hay algún corte de energía eléctrica.

Sin embargo el único día del año que sienten una alegría inmensa de formar parte de la organización es cuando se realiza la premiación del empleado municipal, cada 25 de julio del año; la persona que recibe el premio se siente satisfecho por el desenvolvimiento realizado durante el año; sin embargo no se fomentan actividades como la del día del empleado municipal, muy a menudo, donde se reconozca el trabajo realizado en conjunto como equipo de trabajo; de igual forma manifestaron de esta manera se resolverían diferencias con otros departamentos de la organización, fomentaría la unidad como organización municipal.

Se observó que dentro del edificio municipal no existe señalización para una ruta de evacuación al momento de un sismo y así mismo los colaboradores manifestaron en la encuesta no contar con recursos materiales para realizar las tareas asignadas.

1.9. Dirección

1.9.1. Motivación

Según entrevista con el encargado de Recursos Humanos manifestó que la motivación que reciben los colaboradores de la institución es premiar al mejor empleado municipal, con un incentivo económico, que se realiza el día 25 de julio de cada año, la metodología para premiar a un colaborador se basa en nombrar una terna, la cual tiene como objetivo analizar quienes pueden ser candidatos para optar al premio y se toman indicadores como eficiencia, responsabilidad y puntualidad que son tomadas de referencias de entrevistas del personal administrativo o jefes de departamentos, sin embargo los colaboradores manifestaron que es la única actividad que se realiza en la institución municipal; esto motiva a los trabajadores para realizar el trabajo de una manera más eficiente y eficaz, sin embargo en la encuesta los colaboradores manifestaron que por parte de Recursos Humanos, no realizan capacitaciones ni evaluaciones de desempeño creando una organización con deficiencias y conformismo en el puesto de trabajo por lo tanto cumplir con los objetivos resulta ser una tarea difícil, porque los compañeros de labores dejan de ser productivos y sobrecargan a otros con más trabajo para el departamento, así mismo indicaron que el personal que labora de forma permanente esta acomodado en los puestos de trabajo debido a que no pueden ser removidos de su puesto de trabajo caso contrario con el personal por contrato que lucha por conseguir buenos resultados razón por la cual desmotiva a los compañeros de la organización municipal; así mismo indicaron que una buena forma de romper esa sobrecarga de trabajo, fuera evaluar individualmente y por resultados para que los jefes inmediatos verifiquen quien realiza el trabajo de la mejor manera.

1.9.2. Liderazgo

Los colaboradores manifestaron en la encuesta que a sus jefes inmediatos lo consideran como líderes carismáticos y que tienen características tales como, sociables y extrovertidos, al momento de realizar el trabajo en el departamento donde se desarrollan, se observó que en muchos departamentos el ambiente es muy inestable debido a que el liderazgo que manejan en el departamento de la organización es demasiado débil por ende la comunicación no es efectiva por lo que dificulta el logro de los objetivos.

La mayoría de colaboradores considera al jefe de cada departamento como una persona que dirige de una manera democrática, debido a que acepta opiniones de su equipo de trabajo, escuchando la opinión de cada colaborador que está bajo su cargo, el jefe inmediato es consciente que cada colaborador tiene la oportunidad de expresar sus ideales para lograr el mayor aprovechamiento del tiempo.

Se observó que los jefes de los departamentos tienen la capacidad de influir en la conducta de los colaboradores positivamente y negativamente, debido a las directrices que les dan, en el departamento que se desenvuelve, esto también repercute en la atención a la población que asiste a adquirir una solicitud o servicio municipal.

1.9.3. Comunicación

Durante la encuesta que se le realizó al personal de la municipalidad manifestaron que en la organización municipal tienen una comunicación poco efectiva, debido a que hay directrices que se dan a nivel gerencial de forma que la comunicación es descendente hacia los subordinados y ascendente hacia la máxima autoridad, en ambas vías se distorsiona la información razón por la cual repercute en el logro de resultados a nivel de departamentos y la organización en general.

Cabe resaltar que existen división entre departamentos de la organización; el personal de campo operativo y administrativo se dedica a las actividades que les corresponde sin relacionarse entre departamentos, prácticamente es poca la convivencia entre los diferentes colaboradores; el personal de campo realiza la mayoría de trabajos en todo el municipio como: los servicios de fontanería, construcción, etc. El departamento de recursos humanos no realiza actividades donde se integre el personal para que exista una comunicación más fluida entre departamentos; otro aspecto importante es que la comunicación con la máxima autoridad no es tan directa hacia los empleados es limitada, debido a que se manejan niveles de comunicación descendente de la máxima autoridad, hacia jefes de cada departamento; los colaboradores no se comunican de una manera ascendente con el Alcalde municipal.

Según manifestó el encargado de recursos humanos que existe división entre los colaboradores por falta de convivencia y relaciones interpersonales; así mismo los

colaboradores manifestaron que no existe una buena comunicación en la organización debido a factores como las faltas de convivencia, políticas, sociales y sindicatos entre otras.

1.9.4. Equipo de trabajo

Existen grupos de trabajo que se integran con la organización municipal para realizar actividades en pro del municipio tales como: Comisiones Municipales de Seguridad Alimentaria y Nutricional COMUSAN, Comisión departamental de Seguridad Alimentaria y Nutricional CODESAN, Consejos Municipales de Desarrollo Urbano y Rural COMUDE Y Consejos Comunitarios de Desarrollo Urbano y Rural COCODES los cuales fortalecen el desarrollo del municipio; de la misma manera la institución municipal se organiza para realizar comités de feria entre otras actividades.

1.10. Control Administrativo

1.10.1. Proceso de control

El proceso de control dentro de la municipalidad se realiza por auditorías financieras internas, mediante un auditor contratado por servicios profesionales y externas por la Contraloría General de Cuentas facultada por la Constitución Política de Guatemala como una institución fiscalizadora, con el fin de obtener puntos débiles o deficiencias administrativas financieras en la ejecución de proyectos y actividades que se realizan en la municipalidad; los departamentos de Dirección Administración Financiera (DAFIN) han mejorado la recaudación de ingresos en el municipio; el sistema de auditorías internas permite llevar un mejor control de las personas que tienen mora en concepto de pago de impuestos municipales verificables en el Sistema Integrado de Administración Financiera (SICOIN), de esta manera se verifica la recaudación financiera de la municipalidad, sin embargo existe una limitante con el sistema, ya que tiene que estar conectado directamente a internet y cada municipalidad tiene su código de acceso en línea; observando que el sistema tiende a caerse o ponerse demasiado lento dificultando la atención a la población; por otro lado el departamento de la Dirección Municipal de Planificación se maneja un correcto control de los recursos asignados a los proyectos tanto financieros, tecnológico y de materiales de construcción a través de software, herramientas contables, administrativas y financieras, el control que existe por parte del departamento de Recursos Humanos, es el cumplimiento de horarios y asistencias a los puestos de trabajo, permisos, licencias y

vacaciones para el personal administrativo y roles de turnos para el personal operativo; sin embargo a nivel de departamentos, realizan actividades que tengan programadas durante el mes pero no existe una supervisión directa por parte de algún departamento específico únicamente por el jefe inmediato es el encargado de verificar que los colaboradores cumplan con estar en sus puestos de trabajo y el horario por medio de un reloj biométrico que fue instalado como sistema de control; de la misma manera utilizan herramientas tales como: inventarios, kardex, requisiciones, presupuestos y cronogramas de actividades, con el objetivo de llevar una correcta distribución y utilización de los recursos financieros y material; los departamentos de la institución entregan informes mensuales y anuales como medio de verificación del trabajo realizado como departamento.

1.10.2. Herramientas

La institución municipal a través de un presupuesto anual, lleva el control de ingresos y egresos, se verifica por medio de auditorías internas que los fondos que se ejecuten, como la ley estipula por tal razón, las auditorías se realizan una vez al año, principalmente a los departamentos de la Dirección de Planificación (DMP), encargados de ver la ejecución, control y supervisión de proyectos de infraestructura, que realizan como institución municipal y el departamento de la Dirección Administración Financiera (DAFIN), que tiene como objetivo llevar un adecuado proceso de ejecución del presupuesto municipal tanto ingresos como egresos de la institución, con ello evitar tener hallazgos por parte de las auditorías que se realizan por Contraloría General de Cuentas, por ser una institución pública y manejar fondos públicos, son sometidos a auditorías internas y externas. En el caso de almacén y Bodega se utilizan las tarjetas kardex, inventarios, ingresos y egresos a almacén para llevar un control de las compras para los proyectos, así también en el departamento de recursos humanos se tiene un reloj biométrico para tener el control de entradas y salidas, verificando mensualmente el cumplimiento del horario de los trabajadores.

1.10.3. Calidad técnicas utilizadas

Cuando se realizan proyectos de infraestructura, el departamento de la Dirección Municipal de Planificación, verifica la calidad de los productos a través de diagnósticos, perfiles, evalúa la capacidad económica de ejecución, que tiene la empresa constructora;

SEGEPLAN interviene para fiscalizar si las empresas cumplen con estándares de calidad y si cumplen aspectos legales para ejecutar proyectos con financiamiento propios.

En cuanto a la compra de insumos, que son utilizados para la realización de proyectos y funcionamiento en el municipio, existe una junta de licitación de compra, que tiene como objetivo recibir y adjudicar las licitas, en el portal de Guate-compras, los cuales son licitaciones, que se tienen de los productos o servicios.

Cuadro No.9 Análisis FODA

Fortalezas-Oportunidades/ Debilidades-Amenazas	
FORTALEZAS	OPORTUNIDADES
Poseen una junta licitadora para evitar la corrupción	Capacitar al personal en las respectivas áreas de trabajo
Adquirieron sistemas de registro y control de finanzas Sicoin	Mejorar los procedimientos administrativos
Se cuenta con un auditor interno en la organización	Identificación de los departamentos dentro del edificio municipal
Diversidad cultural para la mejor atención a la población	Ofrecer incentivos que motiven al personal
Comisiones de pro-mejoramiento Municipales Comusan	Generar un ambiente de competitividad de los colaboradores en la organización
Alianzas inter-institucional públicas y privadas	Implementar nuevas tecnologías para el fortalecimiento de la organización
Tienen herramientas de planificación Anual	Crear un departamento sobre riesgos de desastres naturales
Personal con estudios universitarios	Gestionar nuevos proyectos para los servicios de salud del municipio.
DEBILIDADES	AMENAZAS
Deficiencias en la atención a la población al momento de emitir boletas etc.	Grupo de presión (Sociedad Civil, Sindicato, COCODES)
Sistema SICOIN lento para la atención a la población	Que no se brinde la totalidad del presupuesto a la municipalidad
Manuales de funciones desactualizados	Que la población no pague sus impuestos y caigan en mora
Falta de inducción al personal y capacitaciones	Corte de energía eléctrica que afecte al equipo de computo
No se realiza el correcto proceso de reclutamiento	Bloqueo de carreteras.
Carecen de evaluación de desempeño	Publicidad negativa para la administración municipal
Duplicidad de puestos por reinstalación de empleados	Pagar sueldos caídos de colaboradores reinstalados
Ambiente laboral estresante/ resistencia al cambio	Pérdida de recursos naturales.
Inestabilidad laboral y falta de motivación en el personal	Intereses políticos interpongan denuncias a la municipalidad.
Deficiente comunicación entre colaboradores.	Que no cuente con accesos del municipio hacia otros cercanos.
Rotación de puestos de trabajo y sobre carga laboral	Falta de presupuesto para atención a la población

Fuente: Elaboración propia, Octubre del 2018.

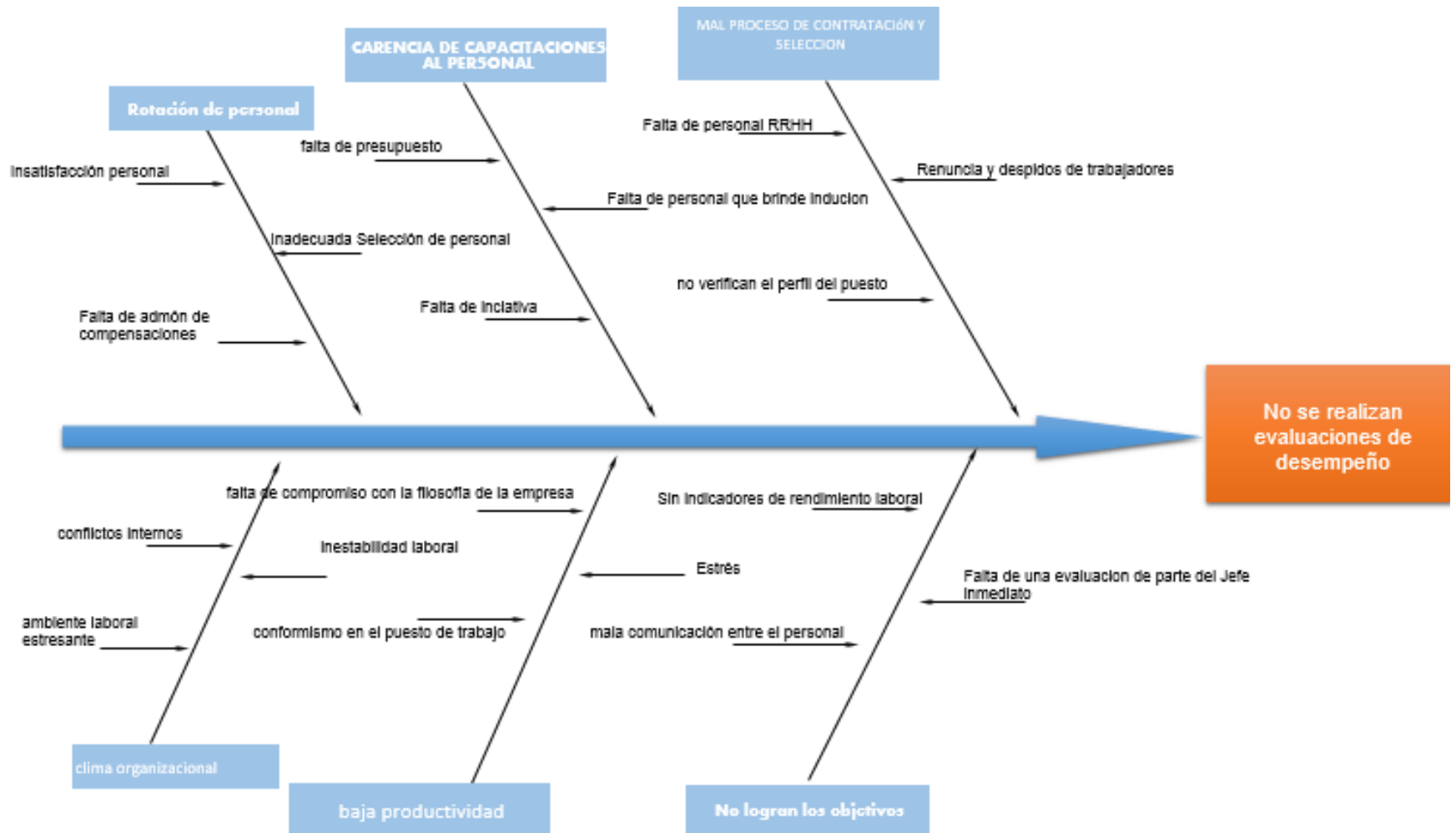
1.12. Situaciones y/o problemas encontrados

- ✓ Organización con problema de comunicación
- ✓ Deficiencia en la contratación de personal
- ✓ Carencia de evaluación constante por parte del jefe inmediato
- ✓ Desactualización de manuales de funciones
- ✓ Gastos no planificados por pago de sueldos caídos de personas reinstaladas
- ✓ Sobrecarga de trabajo en algunos departamentos
- ✓ Duplicidad de puesto por reinstalación
- ✓ Falta de compromiso por cumplir con los objetivos de la municipalidad por parte de los colaboradores
- ✓ Falta de comunicación entre los departamentos
- ✓ División de equipos de trabajo
- ✓ Burocracia en procesos de servicios a la población
- ✓ No existe un plan de capacitaciones para el personal de la institución.
- ✓ No se le brinda inducción al personal de nuevo ingreso.
- ✓ No se cuenta con un modelo evaluación de desempeño y no se realiza a los colaboradores.
- ✓ Clima laboral complicado por diferencias políticas.
- ✓ Conformismo en los puestos de trabajo
- ✓ Falta de insumos en los departamentos de trabajo
- ✓ No se realizan ascensos laborales
- ✓ Inexistencia de charlas sobre salud mental y motivación
- ✓ No existen políticas de trabajo dentro de la municipalidad

- ✓ Desconocimiento de la visión y misión de la municipalidad por parte de los colaboradores.
- ✓ Discrepancia en la organización
- ✓ Desconocimiento del plan estratégico institucional y el que está es deficiente.
- ✓ Insatisfacción laboral
- ✓ Renovar equipo de cómputo en algunas oficinas.
- ✓ Falta de indicadores de rendimiento, habilidades y destrezas.
- ✓ Falta de personal en el departamento de recursos humanos
- ✓ Exceso de personal en determinados departamentos de la institución municipal.
- ✓ Rotaciones constantes en los puestos de trabajo.
- ✓ No cuentan con una efectiva planificación estratégica propia.

1.13. Priorización de Problemas (a través de la técnica de Ishikawa)

Imagen No. 4 Diagrama de Pescado



Fuente: elaboración propia noviembre del 2018.

Conclusión

1. La mayoría de colaboradores manifestaron no conocer la misión y visión de la institución municipal, de la misma manera los objetivos y estrategias que son los lineamientos de la organización, el cual permite alcanzar los resultados que se tienen.
2. Los colaboradores manifestaron que existe mucho conformismo en los puestos de trabajo, debido a factores como: ser personal permanente o por tener el apoyo de la máxima autoridad.
3. El encargado de Recursos humanos manifestó que en la municipalidad no realizan el correcto proceso de contratación, reclutamiento y selección; posterior a ello tampoco se brinda la inducción a personal de nuevo ingreso; únicamente el alcalde realiza una entrevista con el candidato a ocupar un puesto municipal y el decide si se contrata o no.
4. El director de Recursos Humanos manifestó que por falta de presupuesto no se fomentan capacitaciones para el personal que labora en la institución municipal, a pesar de la importancia que representa la misma.
5. El Director de Recursos Humanos indicó tener sobrecarga laboral debido a que solo él está en ese departamento realizando todas las labores que conllevan ese departamento como: contratos, licencias, etc.
6. El código Municipal y la ley de servicio Municipal establece que se deben de realizar evaluaciones de desempeño en el artículo 55; decreto 1-87, sin embargo en la municipalidad no se realiza a pesar de la cantidad de colaboradores que cuentan y la importancia que representa la misma para tener registros e indicadores de eficiencia que permita conocer puntos débiles de la organización municipal.
7. El personal que labora y los aspirantes que están por ingresar a la institución no les brindaron una inducción al puesto de trabajo por ello, empezaron realizando su trabajo con suma dificultad; repercutiendo principalmente en la atención a la población.

Recomendaciones

1. Es importante brindar capacitaciones para que el colaborador conozca la misión y visión de la institución para que estén comprometidos con la organización municipal, de esta manera tener claridad hacia dónde quieren llegar como equipo de trabajo.
2. Para evitar un conformismo en los puestos de trabajo se debe implementar indicadores de productividad y eficiencia con lo cual el personal pueda ser evaluado cada 6 meses.
3. Para mejorar y tener colaboradores con mayor competitividad sería importante que se realice el correcto proceso de contratación, selección y reclutamiento esto daría como resultado personal más eficiente y funcionales en puestos de trabajo.
4. Crear un plan de capacitaciones específicas y generales para la organización municipal; con el objetivo de fortalecer el desarrollo personal y organizacional.
5. Aumentar el personal para el departamento de Recursos Humanos debido a que existe una sobrecarga laboral.
6. Se plantea el crear una herramienta donde refleje los indicadores de rendimiento de los colaboradores municipales para el desarrollo adecuado de las actividades encomendadas por el jefe inmediato.
7. Se plantea diseñar un proceso de un modelo de evaluación de desempeño laboral que contribuya a mejorar las habilidades y destrezas de los colaboradores y que con ello se permita evaluar y corregir las deficiencias de las mismas.

CAPÍTULO II

DISEÑO DE INVESTIGACIÓN Y PLANIFICACIÓN DE ACTIVIDADES DEL EJERCICIO PROFESIONAL SUPERVISADO.

2.1. Tema:

“Propuesta para el diseño de un proceso de Evaluación del Desempeño laboral que contribuya a mejorar el rendimiento, habilidades y destrezas de los colaboradores de la municipalidad de Chicacao Suchitepéquez”.

2.2. Planteamiento del problema:

La Municipalidad de Chicacao es una institución descentralizada del Gobierno central, constituida de tres áreas: Administrativa, Operativa y de Campo; En la actualidad no cuenta con una herramienta administrativa con la que se evalué el desempeño laboral de los colaboradores esto contribuye a que no se logre los objetivos globales de la institución municipal, por lo que es necesario realizar el diseño de una herramienta administrativa con la que se establezca habilidades y destrezas del personal de la institución y que se realice a través de un proceso secuencial y ordenando; El diseño de un modelo de evaluación de desempeño contribuiría a evaluar a los colaboradores de la municipalidad de Chicacao por ello es necesario diseñar un modelo evaluación laboral que permita enfocarlo a nivel administrativo, operativo y de campo, el método sugerido para la municipalidad es la evaluación de escalas gráficas por puntos, ya que se cuantifican los resultados y se facilitan las comparaciones en términos globales, evidenciando concretamente el rendimiento y eficiencia laboral de los colaboradores de la misma manera permitiría retroalimentar al evaluado y corregir las deficiencias existentes en la organización; el Código Municipal en el artículo 55, considerada una herramienta de suma importancia para la organización, que permite evaluar el desarrollo de las actividades de los colaboradores y permite mejorar el desarrollo de sus actividades; siendo el motivo principal de una propuesta enfocada al diseño de un modelo de evaluación de desempeño y el proceso para realizarse en la Municipalidad de Chicacao; una herramienta que permita identificar las deficiencias de los colaboradores a nivel global y brindar la retroalimentación respectiva propiciando el logro de objetivos, cumplimiento de tareas asignadas y competencias laborales.

La falta de un diseño y proceso de evaluación ha llevado a que los colaboradores no cumplan con sus funciones a cabalidad evidenciando una atención y servicio a los usuarios deficientes y reflejados en el no cumplimiento de objetivos organizacionales, creando un ambiente de división entre los diferentes grupos de trabajo.

En tal virtud, la investigación se orientará a establecer “¿Qué elementos se podrían considerar para el diseño de un proceso de Evaluación del Desempeño laboral, que contribuya a mejorar el rendimiento habilidades y destrezas de los colaboradores de la municipalidad de Chicacao Suchitepéquez?”.

2.3. Objetivos

2.3.1. Objetivo General

Diseñar un proceso de Evaluación de desempeño laboral que permita evaluar el desempeño y brinde una mejora continua en el desarrollo de sus actividades laborales.

2.3.2. Objetivos Específicos

- Identificar cuáles son las debilidades y/o fortalezas de los colaboradores acorde a los puestos de trabajo en la institución municipal.
- Establecer las funciones y atribuciones de los puestos existentes en la Institución municipal.
- Analizar un modelo de evaluación de desempeño laboral que permita evaluar a los colaboradores administrativos, operativos y de campo.
- Diseñar un proceso de evaluación del desempeño laboral, que contribuya a mejorar el rendimiento habilidades y destrezas de los colaboradores de la municipalidad de Chicacao Suchitepéquez.

2.4. Elementos de estudio

2.4.1. Evaluación de Desempeño

2.4.2. Rendimiento

2.4.3. Habilidades y destrezas

Definición de los elementos de estudio

Evaluación de desempeño

Definición conceptual

Según Harris, (1986) Los procedimientos de evaluación de desempeño y metas predeterminados por la empresa con el objeto de determinar las contribuciones que se esperan de cada trabajador a nivel individual. Las metas más importantes se convierten en medidas normales de desempeño para el trabajador individual. El desempeño real del trabajador se compara con las medidas normales requeridas en forma regular o intervalos establecidos para determinar si las acciones del trabajador contribuyen satisfactoriamente al logro de los objetivos totales.

Definición operacional

Un método de evaluación de desempeño es una herramienta administrativa que permite tener información precisa que genera conocimiento nuevo sobre el colaborador y a través de un proceso secuencial permite evaluar y crear criterios claros del desenvolvimiento de las actividades, actitudes y destrezas, de esta manera conocer el potencial, fortalezas y debilidades para el buen desempeño tanto a nivel individual o colectiva, permitiendo el logro de los objetivos de la organización.

Rendimiento

Definición conceptual

Según Campell Mcloy, Oppler y Saer (1993) El valor total que la empresa espera con respecto a los episodios discretos que un trabajador lleva a cabo en un periodo de tiempo determinado. Ese valor, que puede ser positivo o negativo, en función de que el empleado presente un buen o mal, supone la contribución que ese empleado hace a la consecución de la eficiencia de su organización.

Definición operacional

La importancia del rendimiento se fundamenta en el valor que tiene el colaborador en el cumplimiento de los objetivos y la calidad de trabajo realizado, la organización municipal a través de los colaboradores deben de cumplir con las actividades asignadas en el tiempo estipulado y con ello la organización obtendría la productividad necesaria para cumplir los objetivos organizacionales.

Habilidades y destrezas

Definición conceptual

Idalberto Chiavenato (2009): Son aquellas cualidades personales esenciales para desempeñar las actividades y que definen el desempeño de las personas.

Definición operacional

Las competencias humanas son experiencias que permite ser eficientes al momento de realizar actividades de todo tipo, y puede ser características personales como aptitudes y se distingue de otras personas como son las cualidades sobre salientes que se definen como persona.

2.5. Indicadores de elemento de Estudio

Indicadores de evaluación de desempeño

- ✓ Conocimiento
- ✓ Proceso
- ✓ Potencial
- ✓ Eficiencia

Indicadores de rendimiento

- ✓ Cumplimiento de objetivos
- ✓ Calidad de trabajo
- ✓ Productividad

Indicadores de habilidades y destrezas

- ✓ Competencias
- ✓ Experiencia
- ✓ Características personales

2.6. Justificación del problema

En la organización municipal existen diversas necesidades administrativas; por ello es importante priorizar las problemáticas de toda la organización y sobre todo viables a realizar las mejoras, por ello en la actualidad los colaboradores de la organización carecen de una herramienta administrativa que permita evaluar, sin registros del desempeño de cada colaborador a pesar de ser una organización de 180 colaboradores entre ellos administrativos, operativos y de campo se puede ver reflejado en el servicio que se presta a la población de una manera lenta en la realización de un trámite del vecino del municipio y carga de trabajo que existe en algunos departamentos de la organización, la falta de una herramienta administrativa es el reflejo del desempeño laboral de los colaboradores de la municipalidad de Chicacao Suchitepéquez; generando un ambiente poco competitivo en la institución municipal, desde el nivel más bajo hasta los niveles más altos hace que no exista eficiencia al brindar los diversos servicios que se realizan; por ello surge la necesidad de diseñar un proceso de evaluación de desempeño laboral, que permita evaluar y medir el rendimiento de los colaboradores administrativos, operativos y de campo en la institución municipal.

La organización Municipal se constituye de 180 colaboradores por ello es importante que en el expediente de Recursos Humanos tenga registros del desempeño, identificar deficiencias y corregirlas con la meta de lograr los objetivos de la institución municipal sin embargo debido a la falta de una herramienta administrativa como lo es la evaluación de desempeño desde hace años no se evalúan al personal.

2.7. Alcance y limitantes de la investigación

Espacio

El desarrollo de la investigación se realizó en la Municipalidad de Chicacao Suchitepéquez, ubicada a 26 kilómetros de la cabecera Departamental de Mazatenango, Suchitepéquez.

Temporal

La investigación se realizó de octubre a noviembre del año 2,020.

2.8. Metodología

Describe los procedimientos o técnicas que se utilizaron para recabar información, así mismo los sujetos de investigación son personas que brindaron información valiosa para plantear una propuesta concreta para la institución investigada y por último el procedimiento que servirá para determinar qué cantidad de personas serán sujetos de investigación.

2.8.1. Técnicas de investigación

- **Observación directa no estructurada:** conocimiento del hecho o fenómeno observando a través de fuentes primarias y secundarias.
- **Encuesta:** Se realizó un total de 63 boletas dirigidas al personal administrativo, operativo y de campo.

2.8.2. Instrumento de investigación

Los instrumentos utilizados en la presente investigación fueron aplicados a los sujetos de investigación con el objetivo de recopilar información durante el desarrollo de la práctica supervisada (EPS).

- **Guía de entrevista, Alcalde y Director de Recursos Humanos:** Se realizó una guía de entrevista para el alcalde municipal y el Director de Recursos Humanos

con el objetivo de tener una información más clara del tema a investigar en el centro de práctica.

- **Boleta de encuesta a colaboradores y la Población del municipio:** Permitió recopilar información para ser tabulada en forma gráfica o tabla; el cual será aplicado para la población que visita la municipalidad y los colaboradores de la municipalidad.
- **Tecnología de Información y Comunicación (TIC):** es una herramienta que se utilizó durante el desarrollo de la práctica supervisada de manera Virtual, utilizando herramientas en la plataforma de Google Drive, Google Meet y Cuestionarios de encuestas y entrevistas a los colaboradores de la municipalidad de Chicacao, Suchitepéquez desarrollando en la plataforma Drive de Gmail.com.

2.8.3. Sujetos de investigación

Los sujetos de investigación serán:

- Personal administrativo
- Personal operativo
- Personal de campo
- Población del municipio de Chicacao

Entre ellos el personal administrativo comprende todo el personal de oficina, entre jefes, auditor interno, tesorero, encargado de Área o departamento, Alcalde y Concejo municipal, entre otros.

Personal operativo: comprende los colaboradores que se encuentran: Técnicos, asistentes de Alcalde, cobradores en general.

Personal de Campo: albañiles, personal de limpieza, electricistas, agentes policía Municipal y de Transito. De la municipalidad y municipio de Chicacao, del departamento de Suchitepéquez.

2.8.4. Población y muestra

2.8.4.1. Población

La investigación se desarrolló con los sujetos de investigación, siendo los 180 colaboradores que pertenecen a la Municipalidad de Chicacao del departamento de Suchitepéquez.

2.8.4.2. Muestra

El método utilizado para el diseño de la muestra es no probabilístico de juicio selectivo el cual consiste en seleccionar de acuerdo a criterio del investigador, por lo tanto la población a estudiar fueron personal administrativo, operativo y de campo siendo los siguientes:

Cuadro No.10. Muestra determinada de 63 colaboradores

No.	Trabajadores por área	No de colaboradores	Porcentaje de trabajadores	No de trabajadores a estudiar
1	Administrativa	62	34%	22
2	Operativa	53	30%	18
3	Campo	65	36%	23
	total	180	100%	63 boletas

Fuente: elaboración propia Octubre del 2020.

Representado por 180 colaboradores equivalente al 100%, así mismo la muestra determinada es de 63 boletas para todo el personal en general, siendo el 34% administrativo, operativo de 30% y de campo de 36% de esta manera se podrá conocer cuántas boletas de encuesta se pasaran por área; 22 para el personal administrativo, 18 para el personal operativo, 23 para el personal de campo para ello se utilizó el muestreo no probabilístico de juicio selectivo.

De la misma manera para conocer el número de boletas que se le pasara a la población que asista a la municipalidad, se utilizó un muestreo no probabilístico por juicio, teniendo en cuenta la cantidad de representantes de las diferentes comunidades de Chicacao, Suchitepéquez.

Un total de 64 presidentes de Consejo de Desarrollo Comunitario del municipio, por lo tanto se implementaron 64 boletas de encuestas.

Procedimiento de la ejecución de la investigación

Se realizó encuesta para los colaboradores de la organización municipal (personal administrativo, operativo y de campo por temas de Pandemia Covid-19 en la plataforma Google Drive y vía telefónica).

1. Guía de entrevista al jefe del departamento de Recursos Humanos en línea vía Google Meet y Alcalde Municipal vía telefónica previamente planificada de la misma manera se solicitó autorización para el trabajo de campo.
2. Las encuestas a la población que asistió a la municipalidad a realizar trámites por el tema de Pandemia Covid-19 se efectuó vía telefónica siendo los representantes o presidentes de cada comunidad de Chicacao Suchitepéquez.
3. El proceso de orden, análisis e interpretación de la información obtenida aplicando el uso de programas como Excel para el ingreso de datos obtenidos y Microsoft Word para la elaboración de gráficas y análisis de la información obtenida en los diferentes instrumentos aplicados a los sujetos en la investigación.

2.9. Aporte de la investigación

Es de suma importancia la investigación y brindar un aporte a la sociedad guatemalteca como estudiante de la Universidad de San Carlos de Guatemala; para ello es fundamental que las autoridades de la municipalidad de Chicacao Suchitepéquez tomen en consideración la investigación que se llevará a cabo; con el objetivo de brindar una propuesta que posteriormente pueda ser implementada en el departamento de Recursos Humanos tenga una herramienta de evaluación de desempeño laboral y de esta manera evaluar a los colaboradores por lo menos cada 6 meses.

Planificación del Ejercicio Profesional Supervisado.

De acuerdo al normativo de EPS de la carrera de administración de Empresas, el estudiante epesista debe planificar y desarrollar actividades de extensión, docencia e investigación dentro de la ejecución de servicios en la unidad de práctica.

Objetivo General

Desarrollar actividades concretas que vinculen al estudiante con la institución y la sociedad.

Objetivo Específico

- Planificar actividades de extensión, docencia e investigación.
- Calendarizar las actividades en el tiempo de la ejecución de servicios.
- Definir técnicas e instrumentos para ejecutar actividades de investigación.
- Brindar conocimientos y experiencias adquiridas dentro de las actividades de docencia.

Cuadro No. 11. Cronograma de actividades en la Municipalidad de Chicacao.

Cronograma de actividades	Septiembre	Octubre	Noviembre
Presentación de plan de investigación y planificación de actividades de docencia, extensión e investigación	30/09/2020		
Inicio de servicios en Unidad de práctica		1/10/2020	
boletas de encuesta a colaboradores administrativos		7/10/2020	
boletas de encuesta a colaboradores operativos		8/10/2020	
boletas de encuesta a colaboradores campo		9/10/2020	
boleta de encuesta a jefes o encargados		12/10/2020	
Actividad de extensión: Elaboración de cloro y costos de producción		19/10/2020	
capacitación: La importancia de la evaluación de desempeño		21/10/2020	
Capacitación: Trabajo en equipo		22/10/2020	
Capacitación: Comunicación efectiva y asertiva		23/10/2020	
Boleta de encuesta a Presidentes de Cocodes o Población del municipio de Chicacao		26/10/2020	
Actividad de extensión: capacitación sobre la importancia de reforestar		27/10/2020	
Actividad de extensión: La importancia de mantener limpia la comunidad y evitar la contaminación		28/10/2020	
Guía de entrevista a Director de RRHH			3/11/2020

Guía de entrevista al Alcalde Municipal de Chicacao

Finalización de servicios en unidad de práctica

Fuente: elaboración propia Octubre del 2020

4/11/2020

27/11/2020

2.10. Planificación de actividades de docencia del Ejercicio Profesional Supervisado

Las actividades de docencia forman parte del proceso de Ejercicio Profesional Supervisado, su fin primordial es que el estudiante se involucre y participe dentro de la unidad de práctica, desarrollando temas, capacitaciones o talleres que beneficien o contribuyan al mejoramiento organizacional.

Objetivo general

Contribuir a la municipalidad de Chicacao desarrollando capacitaciones y talleres sobre temas sugeridos, trabajando conjuntamente con el director de Recursos Humanos y colaboradores de las diversas áreas.

Objetivos específicos

- Definir conjuntamente con el director de Recursos Humanos los temas a desarrollar.
- Coordinar fechas y horarios para ejecutar las actividades con el personal de las diferentes áreas.
- Compartir conocimientos durante el proceso de educación superior.

Cuadro No. 12. planificación de actividades de docencia

Actividad	Objetivo	Acciones a implementar	Fecha
1. Tema: "La importancia de la evaluación de desempeño para los colaboradores de la municipalidad"	Contribuir en el mejoramiento de desempeño de sus actividades laborales. Lograr que los colaboradores conozcan la importancia de las evaluaciones.	Solicitar permiso al departamento de RRHH y enviarles la invitación virtual por correo electrónico a todos los colaboradores de la institución.	21/10/2020

2. Tema: " Trabajo en equipo"	Dar a conocer al personal la importancia de realizar las tareas como un equipo de trabajo.	Se solicitó permiso al departamento de RRHH.	22/10/2020
3. Tema: "Comunicación efectiva y asertiva"	Dar a conocer a los colaboradores la importancia de tener comunicación efectiva y asertiva en la institución municipal	Se solicitó permiso al departamento de RRHH.	23/10/2020

Fuente: Elaboración propia noviembre del año 2,020.

2.11. Planificación de actividades de extensión

Las actividades de extensión buscan proyectar la labor institucional de la Universidad de San Carlos de Guatemala y contextualizar la formación profesional del estudiante epesista en acciones para contribuir al desarrollo social, económico de grupos sociales o comunidades.

Objetivo general

Desarrollar actividades que beneficien a grupos de la localidad.

Objetivo Específicos

- Brindar la capacitación sobre costos y producción de la elaboración de cloro
- Concientizar sobre la importancia de reforestar.
- Evitar contaminación ambiental en las comunidades aledañas a la municipalidad.

Cuadro No. 13. planificación de actividades de extensión

Actividad	Objetivo	Acciones a implementar	Fecha
1. Capacitación sobre costos y producción de elaboración de cloro	Contribuir con la comunidad a que realicen este producto y generen ingresos extras.	Coordinar con la Dirección Municipal de la Mujer para que le brinde una capacitación de elaboración de "cloro"	23/10/2020

2. Jornada de reforestación en la comunidad de la pastura	Contribuir con la comunidad a recuperar el ecosistema natural a través de la reforestación.	Solicitar permiso al COCODE y coordinar para la entrega de árboles y planta de cacao.	24/10/2020
3. Capacitación "la importancia de tener limpio la comunidad por el bienestar de todos"	Brindarles a través de la gestión unos botes de basura donde depositen la basura.	Gestionar ante la municipalidad para que recojan la basura y así no se creen lugares clandestinos de basureros.	25/10/2020

Fuente: Elaboración propia, noviembre del año 2,020.

Durante el desarrollo de la práctica Supervisada (EPS) se realizaron 3 actividades de extensión.

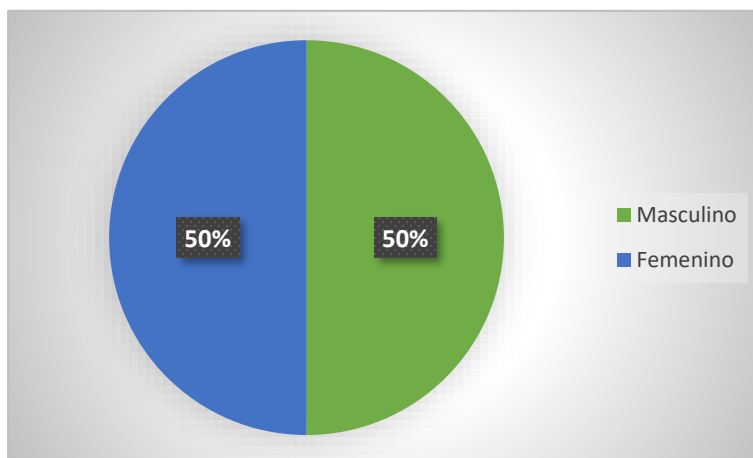
CAPÍTULO III

RESULTADOS DE LA INVESTIGACION

3.1. Análisis e interpretación de los resultados.

A continuación, se presenta la información recopilada, según cuestionario elaborado para colaboradores y Jefes de cada departamento de la institución municipal y que se encuentran en anexo No. 1

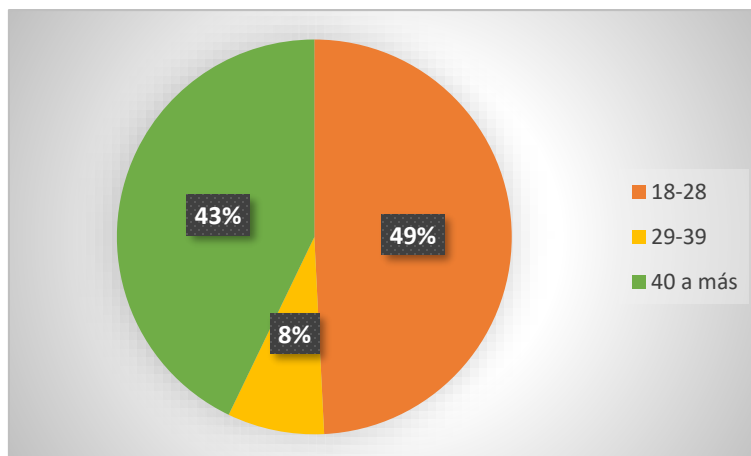
Gráfico No. 1. Género de la persona encuestada



Fuente investigación de Campo Octubre 2,020

De acuerdo a la información obtenida y por el tipo de actividad, puede decirse que existe proporcionalidad en lo relacionado al género.

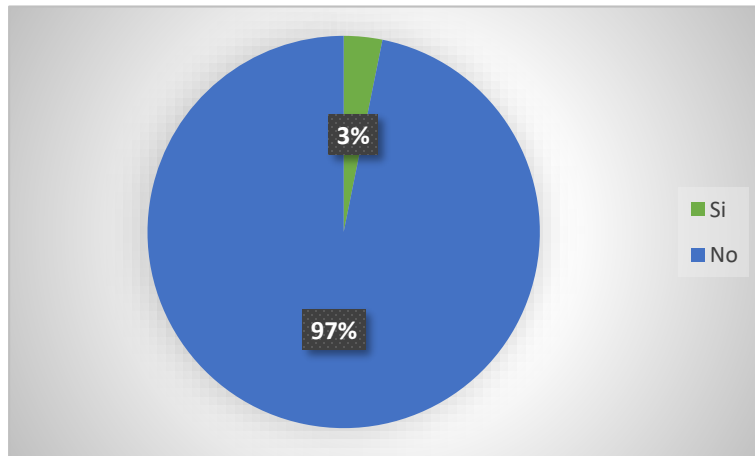
Gráfico No. 2. Edad de la persona encuestada



Fuente investigación de Campo Octubre 2,020

La mayoría son jóvenes oscilando en edades entre 18 a 28 años, aunque hay un sector muy significativo de más edad.

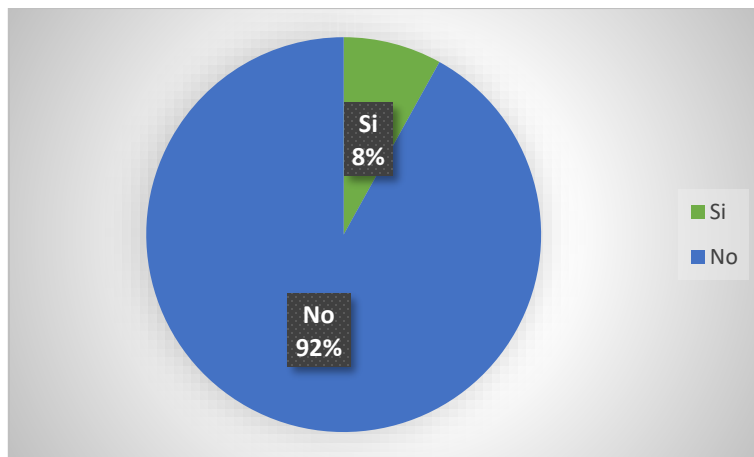
Gráfico No.3. Cuentan con algún proceso con el cual evalúen el desempeño laboral de los colaboradores.



Fuente investigación de Campo Octubre 2,020

Cerca del total indicaron que no existe un proceso con el cual se realice una evaluación de desempeño que permita evaluar factores como el rendimiento y competencias de los colaboradores.

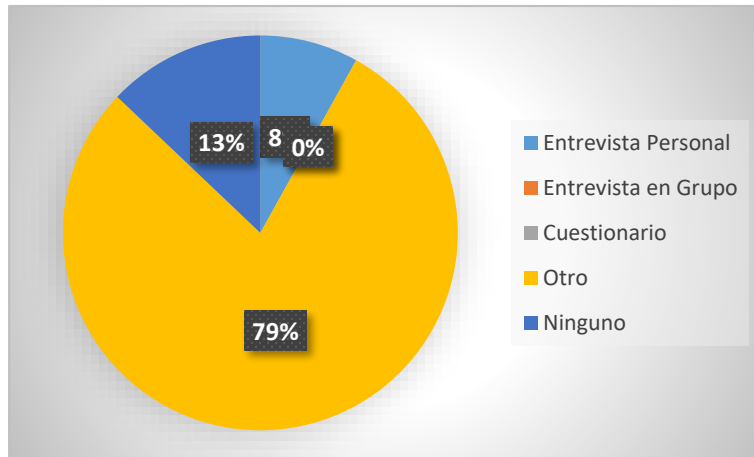
Gráfico No.4 Evidencia en la evaluación de su desempeño laboral



Fuente investigación de Campo Octubre 2,020

Casi el total indicó que no les han realizado una evaluación de desempeño, cabe resaltar que no cuentan en la realidad con una herramienta para tales efectos.

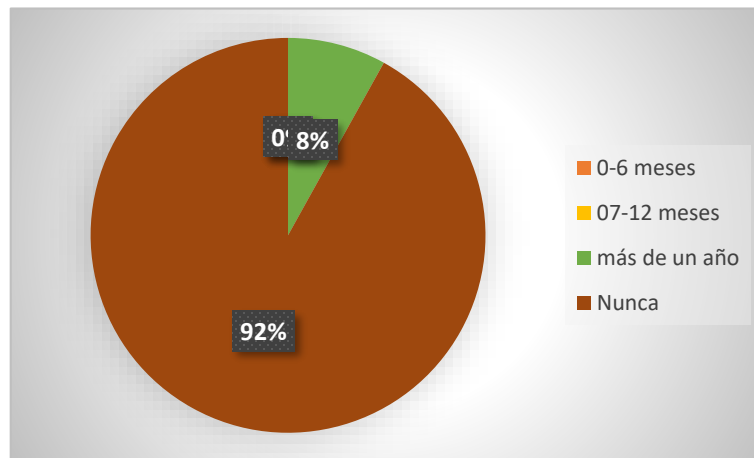
Gráfico No. 5. Método utilizado para evaluar el desempeño.



Fuente investigación de Campo Octubre 2,020

La mayoría indicaron que los métodos que utilizan para evaluar son otros debido a que carecen de una herramienta con el cual se realice la evaluación de desempeño laboral.

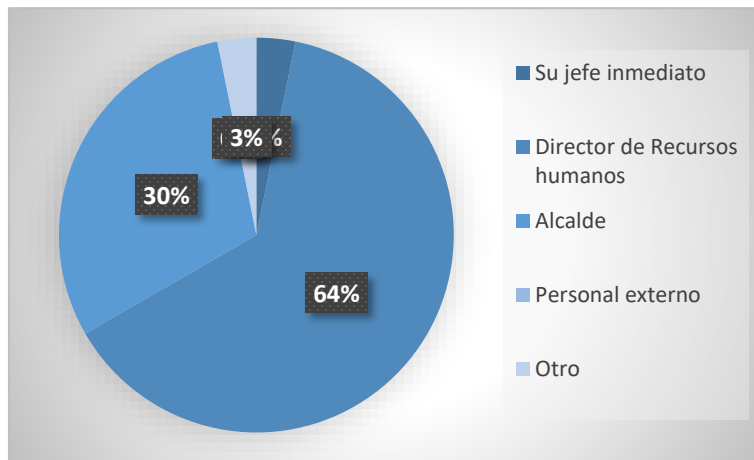
Gráfica No. 6. Tiempo en el que se realizó una evaluación de desempeño.



Fuente investigación de Campo Octubre 2,020

Gran parte de colaboradores encuestados indicaron que nunca les han realizado la evaluación de desempeño.

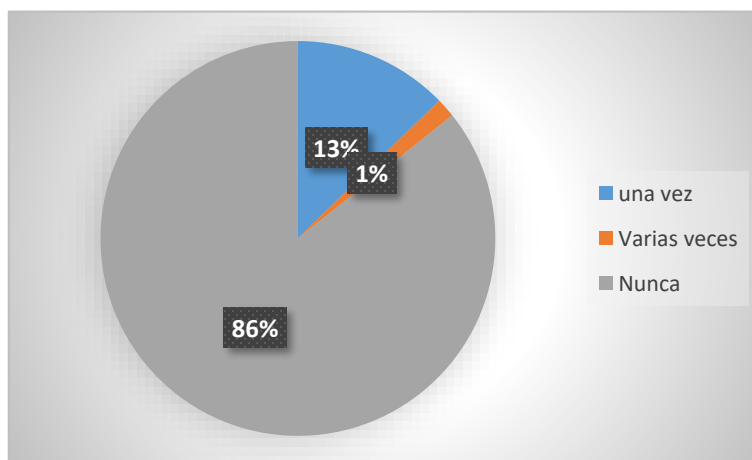
Gráfico No. 7. Encargado de la evaluación de desempeño laboral



Fuente investigación de Campo Octubre 2,020

La mayor parte de los colaboradores indicaron que el Director de Recursos Humanos es el encargado de realizar la evaluación de desempeño laboral y la casi la tercera parte indicaron que el Alcalde municipal.

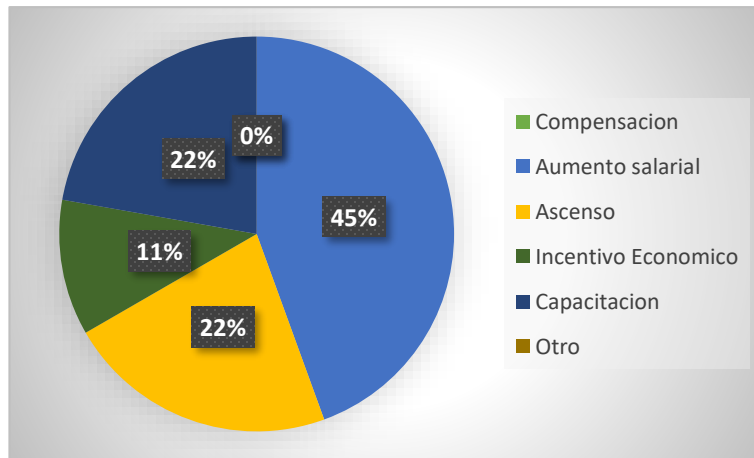
Gráfico No. 8. Ascensos en la institución municipal.



Fuente investigación de Campo Octubre 2,020

La mayoría manifestó que nunca los han promovido o ascendido dentro de la institución municipal, por falta de alguna herramienta que promueva y permita realizar ascensos dentro de la institución.

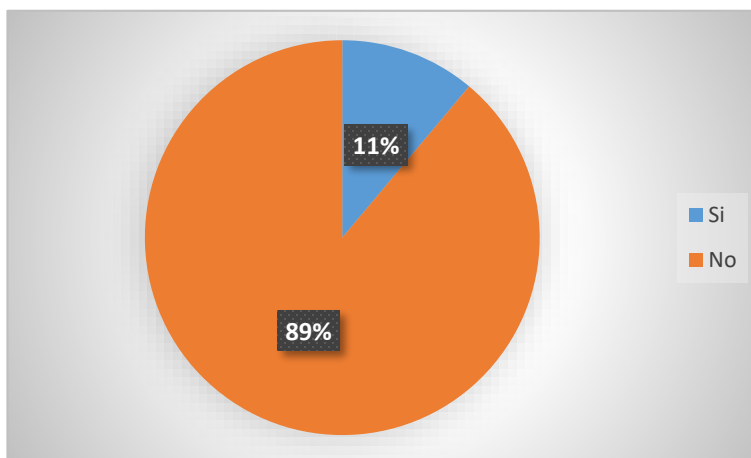
Gráfica No. 9. Aspectos necesarios para motivar el buen desempeño laboral.



Fuente investigación de Campo Octubre 2,020

Cerca de la mitad de colaboradores marcaron con mayor puntaje la opción del aumento salarial y siguiéndole en importancia la capacitación y compensación.

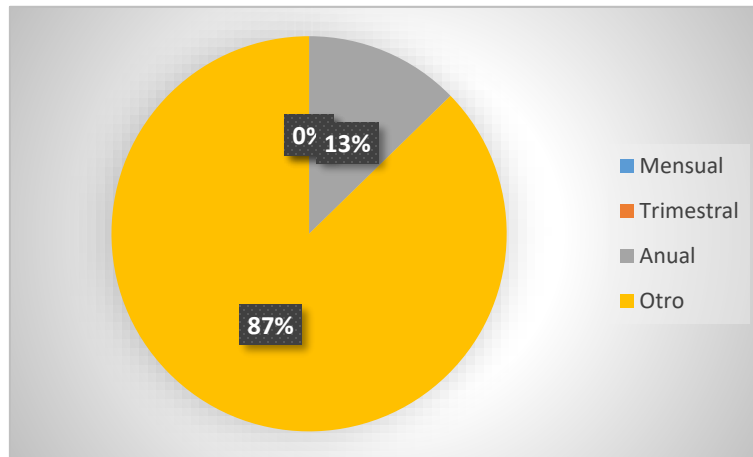
Gráfica No. 10 Capacitaciones realizadas periódicamente en la institución.



Fuente investigación de Campo Octubre 2,020

La gran mayoría indicaron que no reciben periódicamente capacitaciones.

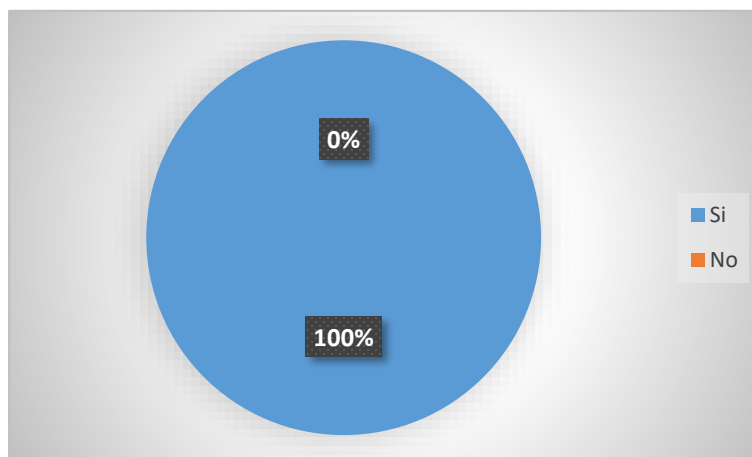
Gráfica No. 11. Período de capacitaciones en la Municipalidad.



Fuente investigación de Campo Octubre 2,020

La mayoría de colaboradores respondieron con la opción “otro” debido a que no se les ha brindado capacitaciones según las opciones planteadas y una mínima parte indicó que anualmente reciben capacitaciones.

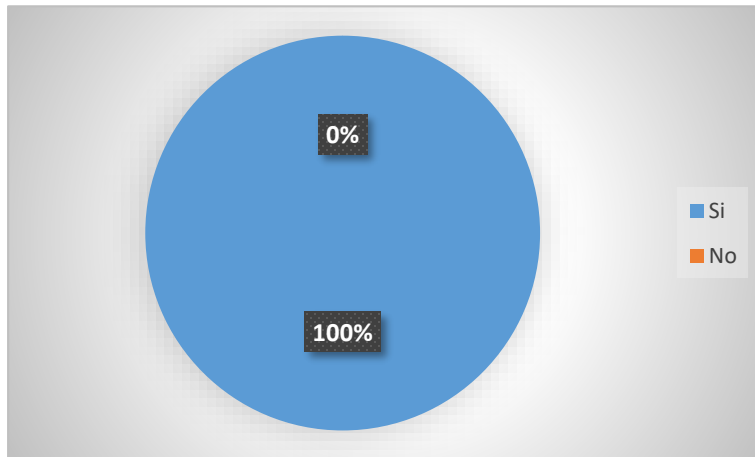
Gráfica No.12. Diseño de un modelo evaluación de desempeño laboral que contribuya a mejorar el rendimiento y competencias de los colaboradores.



Fuente: investigación de Campo Octubre 2,020

En su totalidad están de acuerdo respecto al diseño de proceso de evaluación de desempeño laboral que contribuya a mejorar el rendimiento y competencias de los colaboradores.

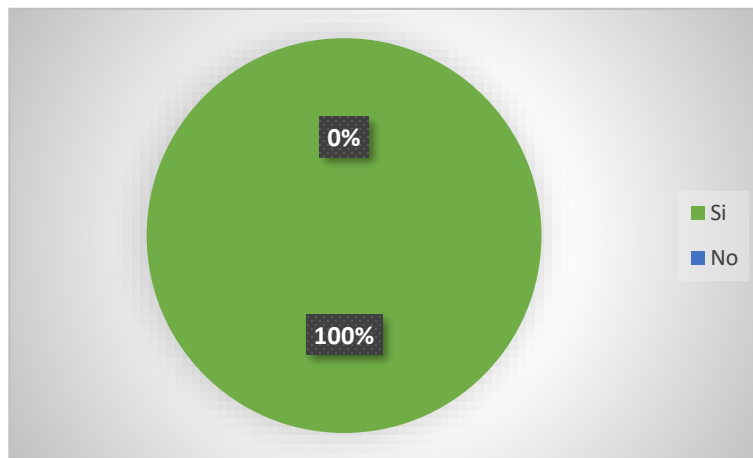
Gráfica No. 13. Diseño de un proceso de evaluación de desempeño laboral que contribuya al desempeño y servicio a la población del municipio.



Fuente: investigación de Campo Octubre 2,020

Todos indicaron que el diseño de un proceso evaluación de desempeño contribuiría a mejorar el desempeño y el servicio a la población del municipio de Chicacao, Suchitepéquez.

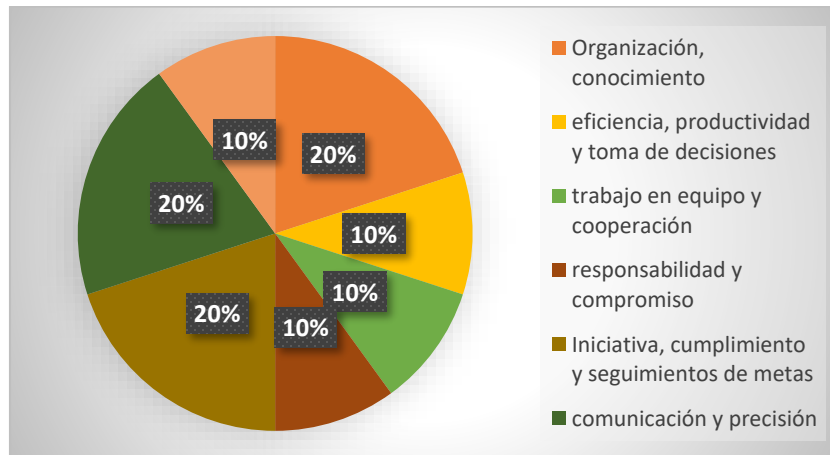
Gráfica No. 14. Evaluación cada 6 meses para evaluar su desempeño laboral.



Fuente: investigación de Campo Octubre 2,020

Todos los colaboradores indicaron que estarían en la disposición de realizarse una evaluación de desempeño cada seis meses.

Gráfica No. 15. Criterios necesarios para evaluar el desempeño de los colaboradores.

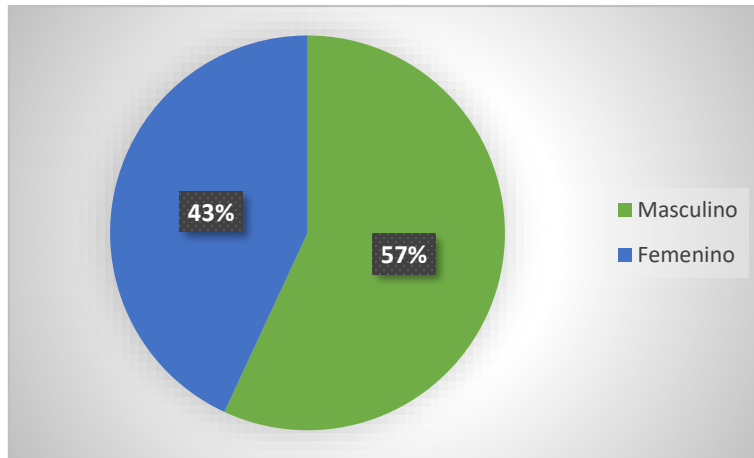


Fuente: investigación de Campo Octubre 2,020

Los colaboradores de la municipalidad manifestaron diversos criterios a evaluar en la organización municipal tales como: comunicación, precisión, iniciativa, cumplimiento y seguimiento de metas, organización, conocimiento entre; otros criterios importantes que serán tomados para el diseño de un modelo de evaluación de desempeño laboral.

Resultados obtenidos con la población del municipio de Chicacao Suchitepéquez

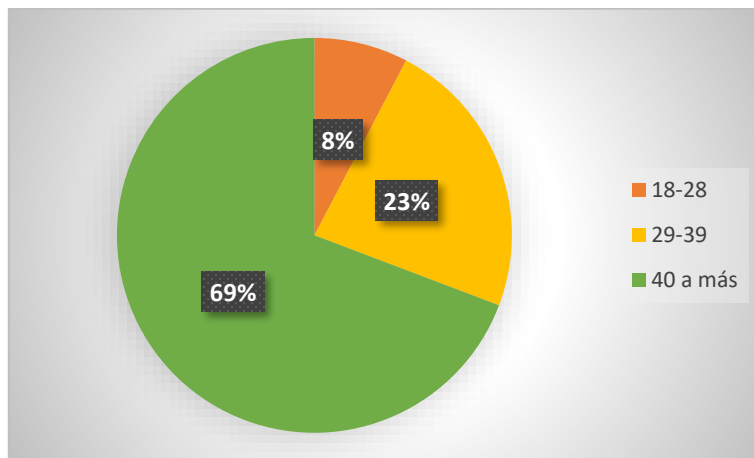
Gráfico No. 16. Género.



Fuente: investigación de Campo Octubre 2,020

De acuerdo a la información obtenida, sobresale ligeramente el género femenino.

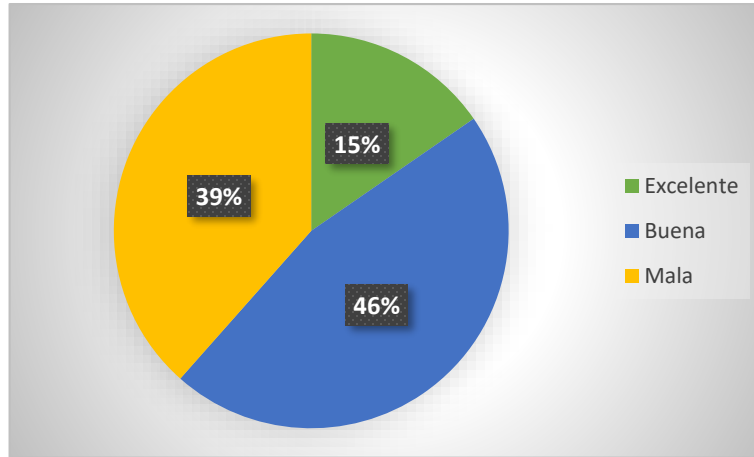
Gráfico No. 17. Rango de edad.



Fuente: investigación de Campo Octubre 2,020

De la totalidad de personas encuestadas predominan las personas de 40 años en adelante así mismo le sigue los de 29-39 con una tercera parte.

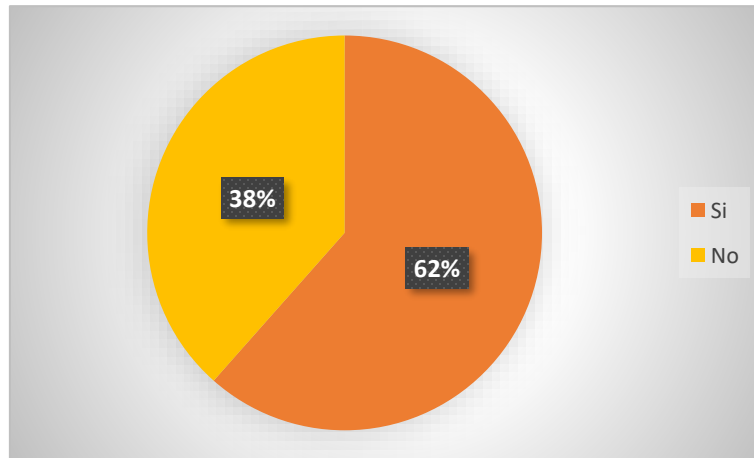
Gráfico No. 18. Atención y servicio en la institución municipal.



Fuente: investigación de Campo Octubre 2,020

Cerca de la mitad de los pobladores encuestados indicó que el servicio y la atención ha sido buena sin embargo un sector significativo indicó que era mala.

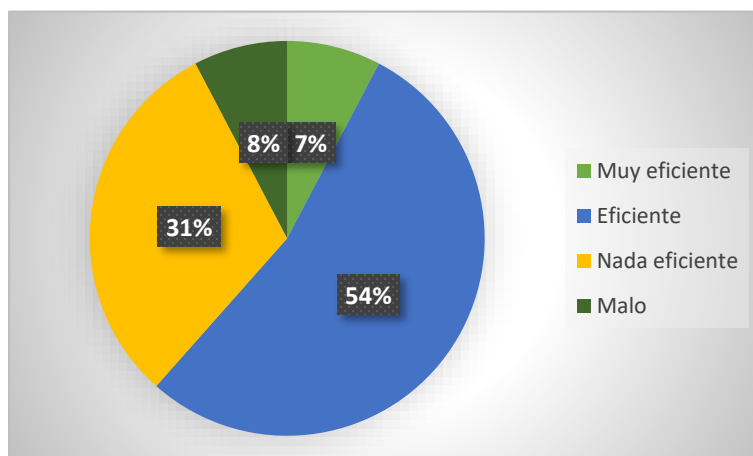
Gráfico No. 19. Atención instantánea en la Municipalidad de Chicacao.



Fuente: investigación de Campo Octubre 2,020

La mayoría de personas encuestadas indicó que la atención si fue de manera rápida, al acudir a la municipalidad.

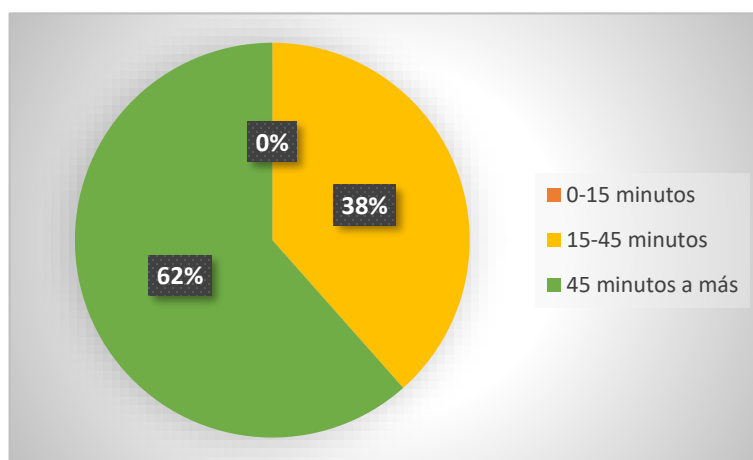
Gráfico No. 20. Calificación del colaborador y servicio en su visita a la municipalidad.



Fuente: investigación de Campo Octubre 2,020

Un poco más de la mitad de la población encuestada manifestó que los colaboradores municipales son eficientes y otra parte representado por un 31% indicó que no eran nada eficientes los colaboradores de la institución Municipal.

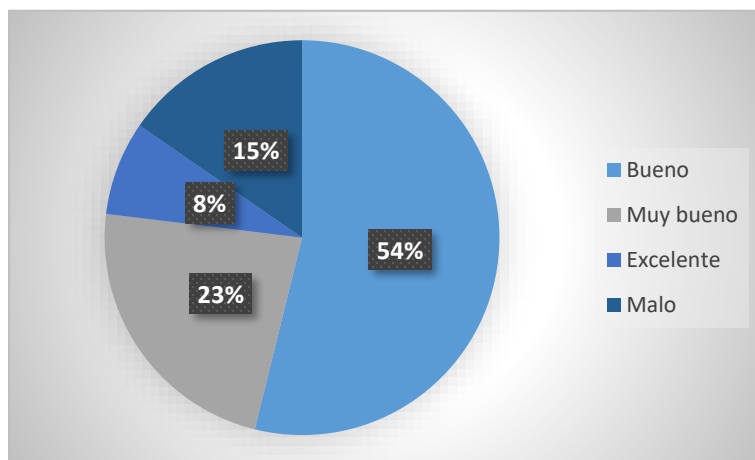
Gráfico No.21. Tiempo de espera en la institución municipal.



Fuente: investigación de Campo Octubre 2,020

La mayoría de encuestados del municipio de Chicacao indicaron que para ser atendidos fue más de 45 minutos.

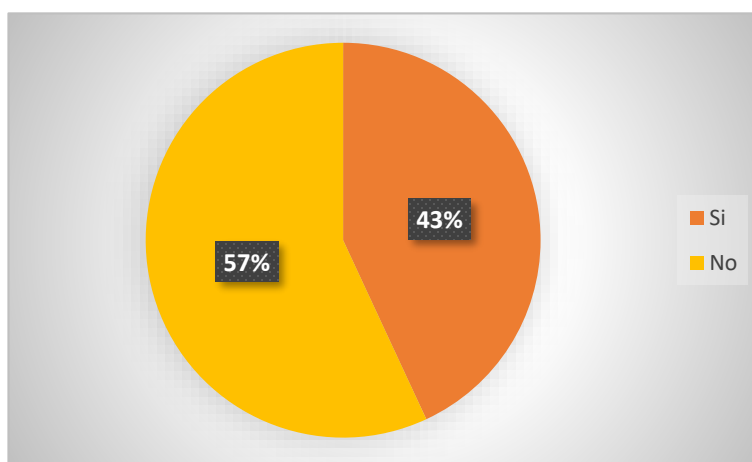
Gráfico No.22. Calificación del colaborador de la institución municipal al momento de desarrollar sus actividades en el trabajo.



Fuente: investigación de Campo Octubre 2,020

La mayor parte de los encuestados calificaron entre bueno y muy bueno el actuar de los colaboradores al desarrollar sus actividades en el trabajo.

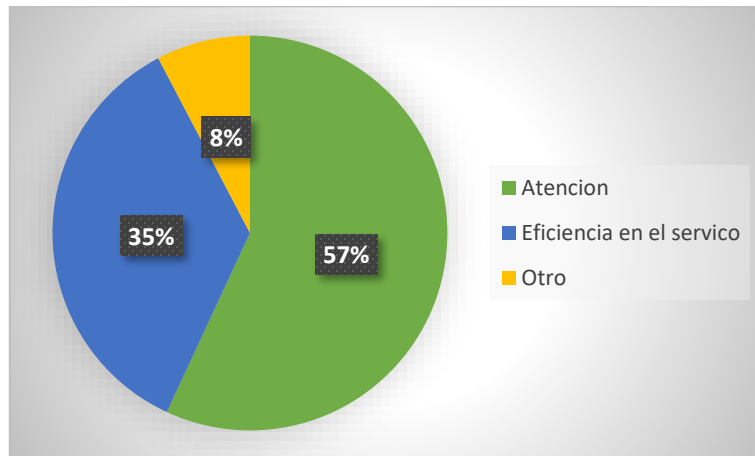
Gráfico No. 23. Trabajo coordinado para cumplir con el servicio en la municipalidad.



Fuente: investigación de Campo Octubre 2,020

La mayoría de encuestados indicaron que no existe un trabajo coordinado para cumplir con un buen servicio en la municipalidad.

Gráfico No. 24. Aspectos a mejorar en la Municipalidad.



Fuente: investigación de Campo Octubre 2,020

Gran parte de los encuestados indicaron que algunos aspectos importantes a mejorar en la institución municipal son atención y la eficiencia en el servicio.

Análisis de resultados de la entrevista con el Director de RRHH

El Director de Recursos Humanos de la municipalidad de Chicacao manifestó que durante los 5 años que ocupa el puesto de trabajo dentro de la institución municipal no han realizado evaluaciones a los colaboradores, únicamente utilizan la entrevista verbal debido a que carecen de un modelo de evaluación que les permita evaluar el desempeño de los colaboradores.

De la misma manera manifestó que es importante evaluar y conocer el desempeño de los colaboradores y que a través de la evaluación permita retroalimentar y mejorar las deficiencias que se tengan; nosotros como departamentos de recursos humanos somos los responsables de brindar las herramientas administrativas a los colaboradores para que evalúan a todo el personal sin embargo por la falta de personal, recursos y de tiempo no se ha realizado una herramienta administrativa que permita evaluar el desempeño de una manera sistemática y objetiva.

Algunos de los aspectos importantes y necesarios para motivar el buen desempeño de los colaboradores es definitivamente un incentivo económico, aumento salarial o bien capacitaciones de motivación sin embargo por el momento no se tiene un presupuesto asignado para poder brindar lo anteriormente mencionado, “una de las actividades que promovemos como departamento de Recursos Humanos es la actividad de día del empleado municipal en donde se le premia con un vale de despensa por Q 100.00 a un único empleado y lo cual eso lo decide el alcalde municipal”.

“Por el momento no se han realizado capacitaciones sin embargo hemos tenido propuesta de algunas instituciones pero con el personal es muy complicado debido a que no quieren ir por diversas situaciones, por lo regular no realizamos capacitaciones debido a que no contamos presupuesto para ese tema, actualmente por la pandemia se ha tratado de brindarles sin embargo acá en la Municipalidad no todos cuentan con el acceso a internet y mucho menos a una computadora con cámara de video por lo que se dificulta darles la capacitación”.

Factores importantes a criterio del Director de RRHH y deben incluirse en la evaluación de desempeño se podría mencionar: el trabajo en equipo, comunicación, eficiencia, eficacia, valores institucionales, puntualidad, responsabilidad, calidad en la realización de sus actividades, iniciativa, toma de decisiones, cooperación, empatía, confianza, responsabilidad, disciplina, cooperación, discreción, relaciones interpersonales, comunicación, respeto actitud de servicio y planificación para el desarrollo de sus actividades, ya por ultimo pero no menos importantes los valores instituciones contemplados en el manual de funciones es de vital importancia tomarlos en cuenta en la realización de tan necesaria herramienta.

Análisis de resultados de la entrevista con el Alcalde Municipal

El Alcalde Municipal de Chicacao Suchitepéquez, manifestó que dentro de la organización municipal no cuentan con una modelo de Evaluación de Desempeño con la cual puedan evaluar a los colaboradores, ya que en el departamento de Recursos Humanos de la municipalidad se cuenta con poco personal y bastante trabajo por tal razón no han realizado una herramienta específica, sin embargo es de vital importancia evaluar, conocer y mejorar el rendimiento de los colaboradores municipales.

De la misma manera los jefes inmediatos deberían evaluar a los colaboradores subalternos con el apoyo del Director de recursos humanos sin embargo el director no cuenta con una herramienta administrativa, diseñada por ello es necesario una propuesta del diseño de un proceso de evaluación de desempeño dirigida a los colaboradores municipales.

Uno de los aspectos importantes con el cual se motivaría a los colaboradores es que se les autorizara un aumento salarial sin embargo no es posible porque actualmente no se cuenta con recursos económicos para brindarles un aumento, con lo que se contribuiría en la actualidad seria con el desarrollo profesional a través de las capacitaciones aprovechando que algunas instituciones que participan con la municipalidad, brindan gratuitamente las capacitaciones para los colaboradores, por lo regular son cada año las capacitaciones.

“yo estaría en la disposición de apoyar una propuesta del diseño de evaluación de desempeño y que todo el personal se pueda evaluar con una periodo de por lo menos cada 6 meses o en su caso 2 veces por año”.

Los factores que considera el Alcalde Municipal deberían de incluirse en una evaluación de desempeño laboral son; valores éticos, morales e institucionales, porque en todo trabajo es la base ya lo demás se suma a lo primero como: puntualidad, responsabilidad, educación, trabajo en equipo, liderazgo, planificación, comunicación, organización, dirección, cumplimiento de deberes, comprensión, ejecución, cooperación, productividad, eficiencia y eficacia para el buen servicio a la población pero también la preparación académica como la profesionalización de la carrera Municipal por ello para puesto de jefatura sería magnífico incluir dirección, planeación, toma de decisiones y el desarrollo se logra a través de la educación.

Análisis e interpretación de Resultados

De acuerdo a la información obtenida por medio de la boleta de encuesta realizada a los colaboradores y jefes o encargados de la municipalidad de Chicacao, Suchitepéquez, la mayoría de personal oscila entre 18 a 39 años y los colaboradores indicaron que no tienen un procedimiento con el cual se evalúe el desempeño laboral, ni métodos de evaluación de desempeño cabe resaltar que tampoco saben que es una evaluación y por ende no la realizan periódicamente por parte de los jefes o encargados de los departamentos de la organización Municipal y el departamento de Recursos humanos no cuentan con un método o técnica de Evaluación de desempeño ni físico ni digital según manifestó el Director de RRHH que por falta de personal y de presupuesto no se ha realizado la evaluación de desempeño; por ello indicaron la mayoría de colaboradores desconocer el contenido de una evaluación de desempeño o la aplicabilidad a sus actividades diarias, ya que nunca les han realizado alguna en la institución.

Los colaboradores manifestaron que durante el tiempo que llevan laborando en la Municipalidad no han promovido o ascendido una de las razones es debido a que no tienen registros del desempeño de cada colaborador, ni una evaluación de desempeño diseñada previamente con el cual tengan el control del buen o mal desempeño de los colaboradores y que por méritos se pueda obtener un ascenso o rotación de puesto en la institución municipal, cabe resaltar que los colaboradores indicaron que un factor importante que contribuiría a motivar y mejorar el desempeño de los colaboradores es un aumento salarial o un ascenso para el personal de la institución, sin embargo el Director de recursos humanos manifestó que no cuentan con presupuesto para realizar determinado aumento, por lo que se ha hecho lo posible para que reciban capacitaciones periódicamente para motivar al personal de la institución pero no ha sido posible, únicamente con instituciones públicas que asisten a la municipalidad se gestionan capacitaciones para motivar a los colaboradores de la institución.

Los entrevistados indicaron que estarían de acuerdo en que se le realice la evaluación de desempeño laboral cada 6 meses considerando necesaria la propuesta de un diseño de proceso de evaluación de desempeño laboral que contribuya a mejorar el rendimiento, habilidades y destrezas de los colaboradores de la municipalidad de Chicacao.

Capítulo III

Actividades de Docencia del Ejercicio Profesional Supervisado

3.2. Actividades de docencia

3.2.1. Resultados de Docencia 1:

Tema: “La importancia de la evaluación de desempeño a los colaboradores de la Municipalidad de Chicacao”

Lugar: Municipalidad de Chicacao (Virtual)

Fecha: 21/10/2020

Justificación

Es necesario que los colaboradores conozcan las expectativas de su desempeño laboral porque de ello depende de gran parte del éxito del trabajo de cada miembro de la organización y mientras se mida y evalúe este desempeño, se podrán emprender acciones orientadas a mejorar y obtener resultados positivos.

Objetivos

General

Dar a conocer los diferentes métodos para la evaluación de desempeño en la Municipalidad de Chicacao que les permita aplicarlos convenientemente y así conocer el rendimiento de sus colaboradores.

Específicos

- Brindar información en que consiste la evaluación y como ayuda a la organización Municipal.

- Identificar que método pueden utilizar en la Municipalidad para medir el rendimiento de sus colaboradores.

Desarrollo de la actividad

Se desarrolló la capacitación de manera Virtual por la plataforma Google Meet con la asistencia del personal administrativo y operativo de la Municipalidad de Chicacao, dando el epesista el contenido del tema en el cual se hizo énfasis en que la evaluación de desempeño se realiza para medir el rendimiento de los colaboradores, para valorar las actitudes, comportamiento laboral y el cumplimiento de funciones en su respectivo puesto de trabajo

De la misma manera se brindó uno de los objetivos principales de la evaluación la cual permite corregir y mejorar el desempeño, rendimiento y competencias así mismo se les dio a conocer los diferentes métodos de evaluación de desempeño.

Se impartió a través de la plataforma de GOOGLE MEET, accediendo al siguiente link:

<https://meet.google.com/dgo-fxhc-xff>

Responsable:

Wilmer Roberto Mendoza Abac (Epesista del Centro Universitario de Suroccidente CUNSUROC)

Participantes:

- Director de Recursos Humanos
- Colaboradores en general de la Municipalidad

Obtención de recursos

Para la realización de la capacitación se tuvo la colaboración de:

- Director de Recursos Humanos el cual brindó equipo de cómputo e Internet para que se conectaran a la plataforma Google Meet.
- Gastos adicionales por parte del epesista.

Actividad de docencia 1: Capacitación de la importancia de la evaluación de desempeño



3.2.2. Resultados de Docencia 2:

Tema: “Trabajo en Equipo”

Lugar: Municipalidad de Chicacao (Virtual)

Fecha: 22/10/2020

Se impartió a través de la plataforma de GOOGLE MEET, accediendo al siguiente link:

<https://meet.google.com/dgo-fxhc-xff>

Justificación

Es importante que el personal de la Municipalidad, reconozca sus habilidades y actitudes que poseen para el buen funcionamiento de la institución y de esta manera en conjunto logren los objetivos globales de la organización Municipal.

Objetivos

General

Dar a conocer al personal de la Municipalidad de Chicacao en que consiste el trabajo en equipo y los beneficios que pueden alcanzar para el logro de objetivos.

Específicos

- Fortalecer la confianza e impulsar la comunicación dentro de la organización Municipal
- Motivar a los colaboradores para el logro de objetivos individuales y colectivos en la institución.

Desarrollo de la actividad

La actividad se realizó con los colaboradores de la Municipalidad de manera virtual con la asistencia del Licenciado en Psicología Dave Barrios; dando el epesista una breve introducción sobre el tema. Él licenciado abordó la temática correspondiente, haciendo énfasis en que el trabajo en equipo es vital para la organización debido a que con ello se logra el cumplimiento de objetivos de toda la organización, se fomenta la contribución de apoyo mutuo para la realización de todas las tareas o actividades asignadas.

Responsable:

Wilmer Roberto Mendoza Abac (Epesista del Centro Universitario de Suroccidente CUNSUROC)

Participantes:

- Secretaria de Recursos Humanos
- Colaboradores en General de la Municipalidad de Chicacao.

Obtención de recursos

Para la realización de la capacitación se tuvo la colaboración de:

- Director de Recursos Humanos el cual brindo equipo de cómputo e Internet para que se conectaran a la plataforma Google Meet.

- Gastos adicionales por parte del epeista.

Actividad de docencia 2: Capacitación de Trabajo en equipo



3.2.3. Resultados de Docencia 3:

Tema: “Comunicación Efectiva y Asertiva”

Lugar: Municipalidad de Chicacao (Virtual)

Fecha: 23/10/2020

Se impartió a través de la plataforma de GOOGLE MEET, accediendo al siguiente link:

<https://meet.google.com/dgo-fxhc-xff>

Justificación

Es importante que el personal de la Municipalidad, utilice una comunicación efectiva y asertiva que permitirán transmitir lo que se quiere dar a conocer tanto al usuario como a compañeros de la misma organización Municipal, siendo un pilar fundamental para que exista una buena coordinación y ejecución de tareas dentro de la Municipalidad de Chicacao.

Objetivos

General

Dar a conocer al personal de la Municipalidad de Chicacao en que consiste la comunicación efectiva y asertiva que permitan un trabajo más dinámico en todos los niveles de la organización.

Específicos

- Fomentar la toma de decisiones que permitan un mejor desarrollo de las actividades laborales.

- Motivar a los colaboradores para que la comunicación sea efectiva tanto en los niveles más altos como para los niveles más bajos de la organización.

Desarrollo de la actividad

La actividad se realizó con los colaboradores de manera virtual con la asistencia del Licenciado en Psicología Dave Barrios y personal de la Municipalidad de Chicacao, dando el epesista una breve introducción sobre el tema. Él licenciado abordó la temática correspondiente, haciendo énfasis en que comunicación debe de ser efectiva y asertiva de abajo hacia arriba y viceversa que no existan barreras de comunicación con el objeto de evitar un retraso de información que puede ser vital para el desarrollo de los objetivos de la organización Municipal.

Responsable:

Wilmer Roberto Mendoza Abac (Epesista del Centro Universitario de Suroccidente CUNSUROC)

Participantes:

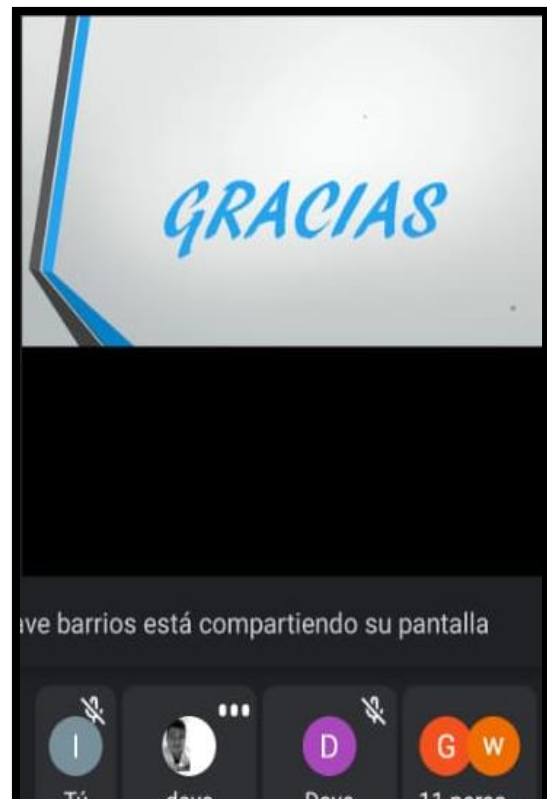
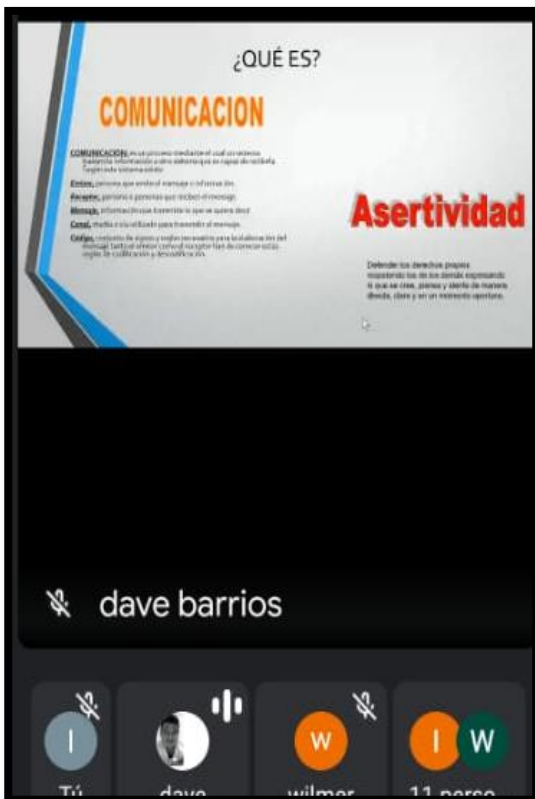
- Secretaria de Recursos Humanos
- Colaboradores en general de la Municipalidad de Chicacao.

Obtención de recursos

Para la realización de la capacitación se tuvo la colaboración de:

- Director de Recursos Humanos el cual brindó equipo de cómputo e Internet para que se conectaran a la plataforma Google Meet.
- Gastos adicionales por parte del epesista.

Actividad de docencia No.3: capacitación de Comunicación Asertiva



3.3. Actividades de Extensión

3.3.1. Resultados de Extensión 1:

De la extensión realizadas de forma virtual durante el Ejercicio Profesional Supervisado en la municipalidad de Chicacao, Suchitepéquez.

Tema. “Capacitación sobre costos de producción de elaboración de cloro”

Lugar: Caserío el Stan, del municipio de Chicacao Suchitepéquez

Fecha: 19/10/2020

Justificación

Las personas de la comunidad deber de tener la oportunidad y emprender un negocio pero para ello requieren de capacitaciones como por ejemplo la que se les brindó con el tema: “Elaboración de cloro y costos de producción” con ello tener un conocimiento previo a comercializar en pequeña escala en su comunidad y puedan aprovecharlo en la economía del hogar.

Objetivos

General:

- Transmitir conocimientos generales de costo de producción y elaboración de cloro para que puedan emprender un negocio y contribuir a la economía del hogar.

Específicos

- Brindar una capacitación orientada a emprender.
- Conocer la elaboración de un producto de gran uso en el hogar y de una manera sencilla.

Desarrollo de la actividad

Se efectuó la actividad con 1 persona del Consejo Comunitario de Desarrollo COCODE y otras 4 personas del Caserío el Stan. Se contó con la colaboración de la Directora de la Oficina Municipal de la Mujer de la municipalidad de Chicacao, quien abordó los temas sobre qué productos está compuesto el “cloro” básicamente por: galón de agua se le agrega 1 cucharada de EDTA, 450ml de Hipoclorito de Sodio, 4 onzas de Soda Caustica y 1 cucharada de Nonifenol, así mismo por parte

del epesista se brindó la capacitación de costo de producción de cloro, explicando que el precio del costo del producto por galón es de Q5.81 y detallando el valor de todos los componentes de la elaboración de cloro, indicando que en el mercado local se consigue en un mayor precio por lo que se les invitó a que tomen la decisión de realizarlo como un pequeño emprendimiento local.

Responsables

Wilmer Roberto Mendoza Abac (Epesista del Centro Universitario de Suroccidente, CUNSUROC)

Participantes

- Vicepresidenta del Consejo Comunitario de Desarrollo
- Habitantes del Caserío El Stan
- Directora de la oficina Municipal de la Mujer

Obtención de los recursos

Para la realización de la capacitación hubo personas que apoyaron de la siguiente manera:

- Vicepresidenta del Cocode brindando utensilios para la realización de la actividad y una pequeña refacción.
- Los demás gastos corrieron por parte del epesista.

Actividad de extensión No. 1

Capacitación sobre costos y producción de elaboración de cloro en Caserío el Stan de Chicacao Suchitepéquez.



3.3.2. Resultados de Extensión 2:

De la extensión realizadas de manera VIRTUAL durante el Ejercicio Profesional Supervisado en la municipalidad de Chicacao, Suchitepéquez.

Tema. “Capacitación sobre la importancia de la reforestación”

Lugar: Lotificación El Esfuerzo, del municipio de Chicacao y departamento de Suchitepéquez

Fecha: 27/10/2020

Justificación

Las personas de la comunidad y miembros del Consejo Comunitario de Desarrollo COCODE deben de impulsar actividades que generen el bienestar de la comunidad y conocer la realidad del planeta por ende como seres humano se depende de la naturaleza y se debe contribuir a reforestar el lugar donde se habita por tal razón es importante conservar y rescatar el ecosistema de una manera que se reforeste, a través de sembrar árboles, que tienen como objetivo evitar el cambio climático y además se obtendría del árbol sombra o frutos y planta de cacao que son parte importante en un ecosistema natural e incluso pueden generar ingresos con la fruta .

Objetivos

General:

- Concientizar sobre la importancia de sembrar árboles o plantas dentro del lugar donde residen para lograr la naturaleza y de esta manera reforestar.

Específicos

- Brindar una capacitación orientada a reforestar.
- Conocer la importancia de reforestar y ayudar a la naturaleza que se regeneren los ecosistemas.

Desarrollo de la actividad

Se efectuó la actividad con 5 personas del Consejo Comunitario de Desarrollo COCODE, Se contó con la colaboración de la Directora de la Oficina Municipal de la Mujer de la Municipalidad de Chicacao y personal de Dirección de Recursos Humanos, quienes hicieron entrega de unas

plantas de cacao y otras de árboles maderables como cedro y canoj, indicando la importancia de sembrar esto árboles y plantas con el objetivo de reforestar y aprovecharlos en un futuro por ejemplo el cacao es una fruta que se puede aprovechar para consumir como chocolate o como pocha y de ahí pueden generar un ingreso, ayudando siempre al ecosistema de la naturaleza.

Responsables

Wilmer Roberto Mendoza Abac (Epesista del Centro Universitario de Suroccidente, CUNSUROC)

Participantes

- Miembros del Consejo Comunitario de Desarrollo COCODE.
- Habitantes de la comunidad.
- Directora de la oficina Municipal de la Mujer y Asistente de Recursos humanos.

Obtención de los recursos

- Consejo Comunitario de Desarrollo brindando utensilios para la realización de la actividad
- Se gestionó los arbolitos y plantas en el vivero “El jardín”.

Actividad de extensión No. 2

Jornada de Reforestación en la comunidad de la pastura, de Chicacao Suchitepéquez.



3.3.3. Resultados de Extensión 3:

De la extensión realizadas de manera virtual durante el Ejercicio Profesional Supervisado en la municipalidad de Chicacao, Suchitepéquez.

Tema. “Capacitación sobre la importancia de tener limpia la comunidad por el bienestar de todos”.

Lugar: Barrio Brisas de Cutzán, del municipio de Chicacao y departamento de Suchitepéquez

Fecha: 28/10/2020

Justificación

Las personas de la comunidad y miembros del Consejo Comunitario de Desarrollo deben de impulsar actividades que generen el bienestar de la comunidad por ello es importante no contaminar el medio ambiente, evitar crear basureros clandestinos en el municipio, solo a través de concientizar se podrá evitar no depositar la basura en ríos, bosques o lugares abandonados ya que ello crea enfermedades para toda la comunidad y vecinos alrededor.

Objetivos

General:

- Crear conciencia del porque es importante clasificar y depositar la basura en el lugar correcto, manteniendo limpia la comunidad.

Específicos

- Brindar una capacitación orientada a crear conciencia sobre la importancia de depositar la basura en el lugar correcto.
- Gestionar que la municipalidad a través del tren de aseo pase recogiendo la basura de la comunidad.

Desarrollo de la actividad

Se efectuó la actividad con 5 personas del Consejo Comunitario de Desarrollo COCODE, Se contó con la colaboración de la Directora de la Oficina Municipal de la Mujer de la municipalidad

de Chicacao quien manifestó que es importante clasificar la basura en 3 fases Orgánica, inorgánica y latas con el objeto de evitar la contaminación ambiental y no crear basureros clandestinos por el sector, ni en el municipio, también les indicó que se realizaría la gestión para que el tren de aseo pudiera llegar a ese sector con el fin de recolectar la basura de las personas de la comunidad.

Participantes

- Miembros del Consejo Comunitario de Desarrollo COCODE, habitantes de la comunidad y Directora de la Oficina Municipal de la Mujer.

Obtención de los recursos

- Autoridad de la comunidad Vicepresidenta brindando utensilios para la realización de la actividad y los demás gastos corrieron por parte del epesista.

Actividad de extensión No. 3

Capacitación de “la importancia de tener limpio la comunidad por el bienestar de todos”

Barrio Brisas de Cutzán, Chicacao Suchitepéquez.



CAPÍTULO IV

Sistematización de la Experiencia

El Ejercicio Profesional Supervisado (EPS) es la manera en que un estudiante epesista tiene la oportunidad de un aprendizaje del contexto actual, en el ámbito académico y personal como estudiante de la Universidad, permitiendo desarrollar habilidades y equilibrio entre una institución y su entorno. La municipalidad de Chicacao permitió y brindó apoyo durante la realización del diagnóstico e investigación de campo dentro y fuera de sus instalaciones. A parte de ello el aprendizaje obtenido de todos los servicios que brindan y como se gestionan algunas solicitudes del municipio en otras dependencias del estado de Guatemala.

Al realizar las actividades de docencia de forma virtual, los colaboradores recibieron información que mejoraran su desempeño laboral o personal de esta manera llenan los resultados satisfactorios que se esperaban alcanzar como estudiante epesista, con ello queda la semilla del conocimiento en los colaboradores de la institución.

Las actividades de extensión de manera virtual, permitieron llegar a las comunidades cercanas a la municipalidad a través del apoyo de la Dirección Municipal de la mujer y de Recursos Humanos, ya que son los que tiene el acceso directo a comunidades del lugar, llegando con los representantes comunitarios y de las familias del municipio, percibiendo y siendo conscientes de la realidad que se viven en las comunidades se realizaron gestiones que aportaran para lograr el bien común y desarrollo de la comunidad y del país de Guatemala. El tiempo del Ejercicio Profesional Supervisado (EPS) permitió poder aprender y devolver una pequeña parte de todos los conocimientos adquiridos en las aulas Universitarias del Centro Universitario de Suroccidente Cunsuroc.

CAPÍTULO V

PROPUESTA

5.1. Diseño de un proceso de evaluación de desempeño laboral que contribuya a mejorar el rendimiento habilidades y destrezas de los colaboradores de la municipalidad de Chicacao Suchitepéquez.

5.1.1. Presentación de la Propuesta del Diseño de un proceso de evaluación de desempeño laboral.

La investigación de campo realizada, se estableció que en la institución municipal no tienen un esquema de Planificación de Recursos humanos estructurado por ello es necesario realizar el diseño de un proceso de modelo de evaluación de desempeño laboral dirigido al personal que trabaja en la Municipalidad de Chicacao Suchitepéquez.

Se realiza con la finalidad de tener un mejor proceso de la incorporación del diseño de un modelo de evaluación de Desempeño laboral y que el colaborador se familiarice, con su entorno, es decir con la institución, las instalaciones, sus compañeros de trabajo, equipos y demás elementos que conforman la organización y ambiente de trabajo.

Definiendo 5 elementos importantes en la realización del esquema de Planificación de Recursos Humanos según el autor Idalberto Chiavenato, 1) Perfil del Puesto, 2) Reclutamiento y Selección, 3). Inducción, 4). Capacitación y desarrollo y 5) Evaluación de desempeño.

5.1.1.1. Perfil del puesto:

En la actualidad la municipalidad de Chicacao Suchitepéquez tiene un Manual de puestos y funciones establecidos por el Alcalde Municipal y Concejo, detallando específicamente el puesto y requisitos para optar a un cargo dentro de la institución e ilustrado en el organigrama funcional de la institución las jerarquías y puestos.

5.1.1.2. Reclutamiento:

El departamento de Recursos Humanos de la Municipalidad de Chicacao es la encargada de realizar el reclutamiento en base a los criterios y requisitos del puesto dentro de la Institución Municipal establecidos en el Manual de puestos, realizando entrevistas, exámenes acorde al cargo con excepción del puesto de elección popular como, Alcalde Municipal y Concejo.

5.1.1.2.1. Selección:

La selección del personal lo realiza el director de Recursos humanos conjuntamente con el aval del Alcalde municipal con el objetivo de escoger al candidato adecuado para el puesto de trabajo. Por lo que evalúan cualidades de manera que se logra identificar a la persona apta para el puesto de trabajo dentro de la Municipalidad de Chicacao.

5.1.1.3.Inducción:

Es importante que el colaborador reciba una inducción al ingresar a la institución municipal de Chicacao, que conozca los objetivos, la visión, misión y brindarle una retroalimentación de lo que será su área de trabajo con un máximo de 15 días de inducción en el área que se desarrollará, siendo una de las etapas importantes para el colaborador debido a que inicia su carrera municipal en la institución.

5.1.1.4.Capacitación:

Durante el desarrollo de la investigación se determinó que se carece de capacitaciones constantes en todos los niveles de la organización municipal por ello es importante que se realice por lo menos a cada 6 meses con el objetivo de retroalimentar al colaborador interno y al colaborador de nuevo ingreso. La capacitación es una herramienta que permite al colaborador adquirir conocimiento dentro de la organización.

5.1.1.4.1 Desarrollo:

El desarrollo dentro de la organización municipal comprende en brindarle a los colaboradores una carrera municipal dentro de la institución con el cual adquieren conocimiento, formación y de los cuales realizan en determinado puesto de trabajo de manera que se desarrolle el potencial del colaborador.

5.1.1.5. Evaluación del desempeño:

La propuesta del diseño de un proceso de evaluación de desempeño laboral que contribuya a mejorar el rendimiento habilidades y destrezas de los colaboradores de la municipalidad se enfoca en identificar fortalezas y debilidades de la misma manera brindarles una retroalimentación en su área de trabajo y según la necesidad se puedan realizar traslados o despidos. Los resultados de las evaluaciones del desempeño serán tomadas como base para los colaboradores municipales sean ascendidos a un puesto de mayor jerarquía o para tomar decisiones de rotar o despido del colaborador. Así mismo se realizaran cada 6 meses a todo el personal municipal.

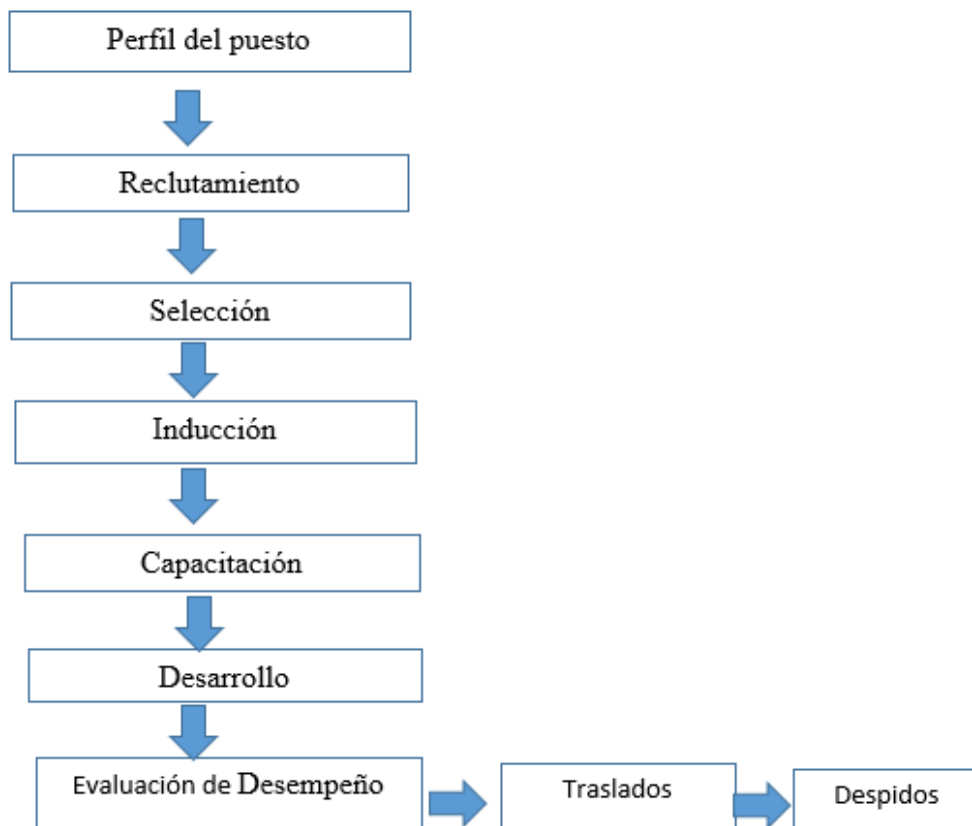
5.1.1.5.1. Traslados:

El traslado del colaborador municipal se realiza horizontal en el cual las responsabilidades, el estatus y el salario permanecen fijos. Bajo este criterio se realizan los movimientos dentro de la Organización Municipal ya que están sujetos a ser transferido a otro puesto y otro departamento.

5.1.1.5.2. Despidos:

El despido dentro de la Municipalidad se realiza por el no cumplimiento de objetivos o poca eficiencia en el desarrollo de sus actividades por lo que el departamento de Recursos Humanos es el encargado de brindarles el oficio en el cual se les notifica del cese de labores en la institución.

5.1.1.6. Esquema de Planificación de Recursos Humanos Municipalidad de Chicacao Suchitepéquez.



Fuente: Elaboración propia Noviembre del año 2020.

5.2. Descripción de Perfiles de puestos de la Municipalidad de Chicacao.

Actualmente la municipalidad de Chicacao Suchitepéquez, cuenta con un Manual de puestos y funciones, en los que describe la naturaleza, atribuciones y relación de trabajo de los trabajadores municipales y de los cuales se tomaron como referencia 3 incluidos en la presente propuesta como ejemplos:

1). Identificación del puesto:

Título del puesto:	Concejo Municipal
Órgano:	Concejo Municipal
Autoridad Superior:	Ninguno
Subalternos:	Empleados Municipales bajo su supervisión

Naturaleza del puesto:

Es un puesto directivo, que se encarga de velar por los intereses del Concejo, puede sustituir al Alcalde en su ausencia, previa autorización y nombramiento del Concejo Municipal y atender actividades cuya facultad le otorga la ley, forma parte del máximo órgano de deliberación y decisión municipal.

Atribuciones y/o funciones del puesto:

Cumplir sin excusa alguna, con todas las funciones, atribuciones y deberes que señala el artículo 54 del decreto 12-2002 Código Municipal, y además las siguientes:

1. Estar informado del funcionamiento de la administración municipal, para poder sugerir soluciones y mejoras.
2. Ser vigilante de que se cumplan todas las disposiciones, resoluciones, reglamentos y demás ordenanzas que emita el Concejo.
3. Dentro de su participación en los trabajos de las Comisiones del Concejo Deberán rendir informes y dictámenes mensuales.
4. Y todas aquellas que por su naturaleza sean inherentes al cargo.

Relaciones de trabajo:

1. Con los demás miembros del Concejo Municipal, para tratar asuntos de su competencia.
2. Con personal de la Municipalidad, cuando actúe por delegación del Concejo Municipal, para resolver problemas tendientes a la mejora en la prestación de servicios a los usuarios o en sustitución del Alcalde.
3. Con personas de otras entidades, para tratar asuntos propios de la Municipalidad.

Especificaciones del puesto:

- a) Ser guatemalteco de origen y vecino inscrito del distrito municipal.
- b) Saber leer y escribir y estar en el goce de sus derechos políticos

Análisis del puesto: Concejal**Requisitos intelectuales**

Educación: Título a Nivel diversificado

Aptitudes: Organizado y trabajo en equipo

Requisito Físico

Esfuerzo: Trabajo bajo presión

Concentración: dinámico y constante en el logro de objetivos Globales.

Responsabilidades adquiridas

Por supervisión de personal: Todo colaborador de la Municipalidad de Chicacao

Por información confidencial: Resguardar toda información de la Municipalidad.

Condiciones de Trabajo

Ambiente de Trabajo: Agradable y con buenas condiciones de infraestructura.

Riesgo de trabajo: Enfermedades profesionales.

2. Identificación del puesto

Título del Puesto:	Alcalde Municipal
Ubicación Administrativa:	Alcaldía Municipal
Inmediato Superior:	Concejo Municipal
Subalternos:	Asistente de Alcaldía, Secretario Municipal, Director de la AFIM, Director Municipal de Planificación, Juez de Asuntos Municipales, Directora Municipal de la Mujer, Director de la PMT. Jefe de la Policía Municipal, Juez de Transito, Directora de Recursos Humanos, Jefe de Servicios Públicos.

Naturaleza del puesto:

Puesto ejecutivo, a cargo de un funcionario electo en forma popular, a través del voto mayoritario de los vecinos de su municipio y que de conformidad con artículo 52 del Código Municipal, Decreto Número 12-2002 preside y representa a la Municipalidad, es el personero legal de la misma, miembro del Consejo Departamental de Desarrollo y Presidente del Consejo Municipal de Desarrollo, siendo responsable del cumplimiento de las disposiciones y resoluciones tomadas por el Concejo Municipal y de propiciar una efectiva administración de la Municipalidad.

Atribuciones y/o Funciones del puesto:

1. Cumplir sin excusa alguna, con todas las funciones, atribuciones y deberes que señala el artículo 53 del decreto 12-2002 Código Municipal, y además las siguientes:

2. Hacer cumplir las ordenanzas, reglamentos, acuerdos, resoluciones y demás disposiciones del Concejo Municipal.
3. Deberá presidir todas las sesiones del Concejo y convocar a las sesiones ordinarias y extraordinarias, de conformidad con el Código Municipal.
4. Y todas aquellas que por su naturaleza sean inherentes al cargo.

Relaciones del puesto:

Con el Concejo Municipal, para presentar la documentación e información pertinente de conformidad con la ley. Con el personal subalterno, para proporcionar lineamientos de trabajo, supervisar las actividades desarrolladas y conocer el avance de trabajo. Con personeros de otras entidades, nacionales e internacionales, para gestionar recursos técnicos y financieros para beneficio del Municipio. Con los vecinos del municipio.

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 los cuales se suspenden, de conformidad con la Ley Electoral y de Partidos Políticos por: Sentencia condenatoria firme, dictada en proceso penal y Declaratoria Judicial de interdicción.

Análisis del puesto: Alcalde Municipal

Requisitos intelectuales

Educación: Título a Nivel diversificado o Universitario

Aptitudes: Organizado, líder, planificador y trabajo en equipo

Requisito Físico

Esfuerzo: Trabajo bajo presión dentro de la organización y con otras organizaciones.

Concentración: Entusiasta y constante en el logro de objetivos, proyectos y planes.

Responsabilidades adquiridas

Por supervisión de personal: Todo colaborador de la Municipalidad de Chicacao

Por información confidencial: Resguardar toda información de la Municipalidad.

Condiciones de Trabajo

Ambiente de Trabajo: Agradable y con buenas condiciones de infraestructura.

Riesgo de trabajo: Enfermedades profesionales o accidentes de trabajo.

3). Identificación del puesto:

Título del puesto:	Asistente de Alcaldía Municipal
Ubicación Administrativa:	Alcaldía Municipal
Jefe inmediato Superior:	Alcalde Municipal
SUBALTERNOS	Ninguno

Naturaleza del puesto:

Es un puesto Administrativo, cuya función principal es ordenar, organizar y atender al público, que necesita comunicarse con el Despacho Municipal tanto personal como Telefónicamente sin distinción alguna.

Atribuciones y/o funciones del puesto:

1. Atender amablemente al público.
2. Contestar llamadas telefónicas.
3. Llevar el control de la agenda del Alcalde Municipal.
4. Y todas aquellas que por su naturaleza sean inherentes al cargo.

Relaciones de trabajo:

Con Alcalde Municipal, rendir informes a los demás departamentos o áreas de trabajo para coordinar actividades y con los vecinos del Municipio para brindarles atención e informar sobre el proceso de sus requerimientos, y demás instituciones públicas y civiles.

Responsabilidad:

Llevar el control de vecinos que ingresan con el Alcalde, rendir informe semanal de problemas solucionados por el Alcalde Municipal y entregar a cada área de trabajo solicitudes o documentos autorizados y firmados.

Especificaciones del puesto:

1. Estudios
Poseer Título de Secretaria Bilingüe u Oficinista, Bachiller o carrera afín.
Ser de nacionalidad guatemalteca.
Ser ciudadano (a) en el ejercicio de sus derechos políticos.

Análisis del puesto: Asistente de Alcaldía Municipal**Requisitos intelectuales**

Educación: Título a Nivel diversificado o con estudios universitario.

Aptitudes: Organizada y con buena comunicación efectiva.

Requisito Físico

Esfuerzo: Trabajo bajo presión.

Concentración: Entusiasta y constante en el logro de objetivos.

Responsabilidades adquiridas

Por supervisión de personal: Jefe inmediato.

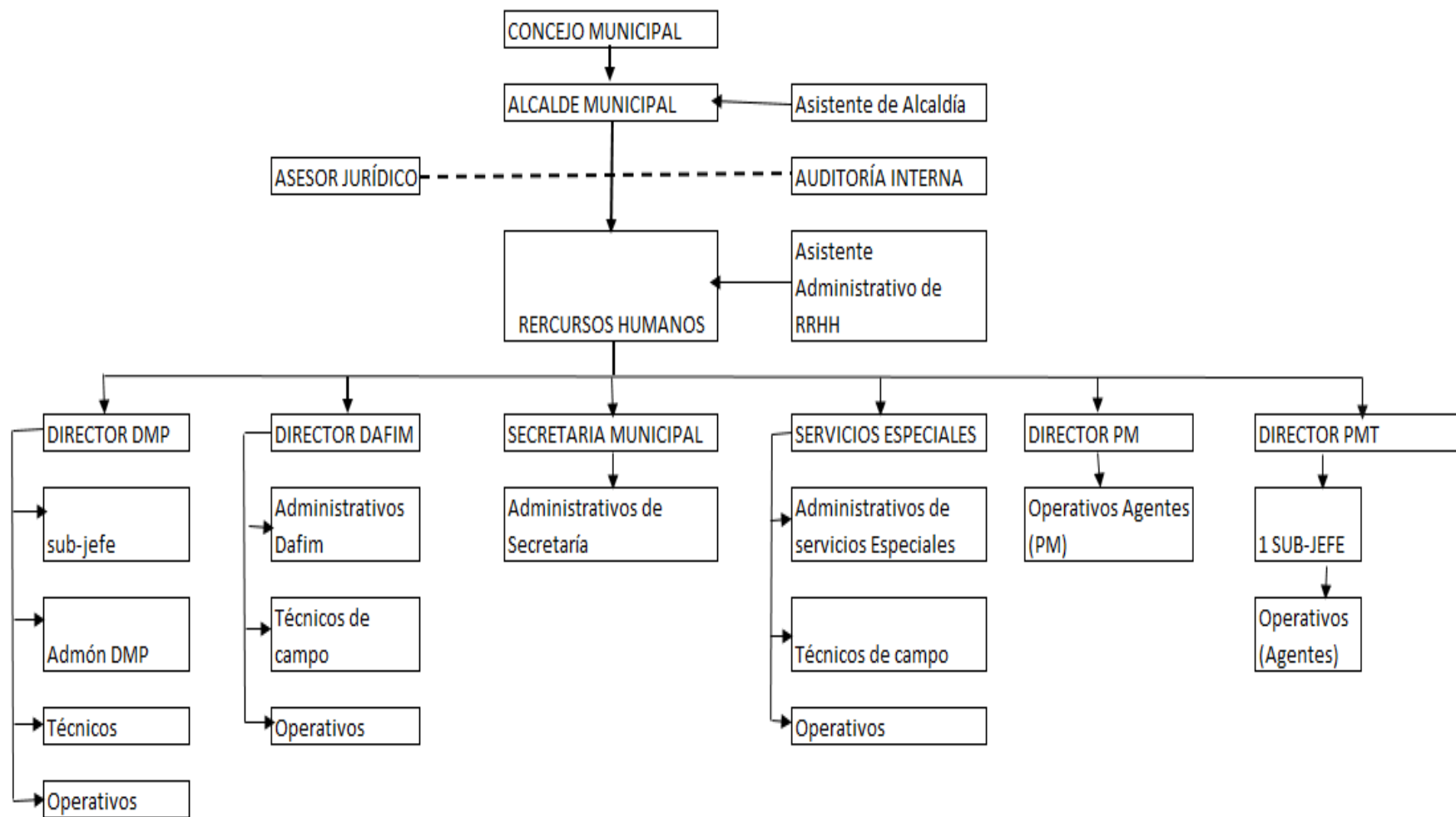
Por información confidencial: Resguardar toda información de la Municipalidad.

Condiciones de Trabajo

Ambiente de Trabajo: Agradable y con buenas condiciones de infraestructura.

Riesgo de trabajo: Enfermedades profesionales.

5.1. Organigrama de la Municipalidad de Chicacao Suchitepéquez



Fuente: Manual de puestos y funciones de la municipalidad de Chicacao Suchitepéquez.

Cuadro No. 14 Matriz de mapa de puestos de la Municipalidad de Chicacao, Suchitepéquez

No	Nivel Jerárquico	Departamento	Puesto Funcional	Régimen Laboral	Puestos ocupado	Función No.1	Función No.2	Función No.3	Función No.4
1	Jefe	Concejo Municipal	Concejales	Contrato	5	Estar informado, solucionar y mejorar actividades en la Municipalidad	Ser vigilante de que se cumplan todas las disposiciones, resoluciones, reglamentos y demás ordenanzas que emita el Concejo.	Dentro de su participación en los trabajos de las comisiones del Concejo	Rendir informes y dictámenes mensuales
2	Jefe	Alcaldía Municipal	Alcalde Mun.	Pres.	1	Cumplir con las atribuciones y deberes que señala el artículo 53 del código municipal.	Hacer cumplir las ordenanzas, reglamentos, acuerdos, resoluciones y demás disposiciones.	Presidir todas las sesiones del Concejo y convocar a las sesiones ordinarias y extraordinarias.	Supervisar a todo los colaboradores municipales.
3	Jefe	Alcaldía Municipal	Asistente de Alcaldía Municipal	Contrato	1	Atender amablemente al público	Contestar llamadas telefónicas	Llevar el control de la agenda del Alcalde Municipal	Llevar la secuencia o proceso de posibles soluciones que el Alcalde realice.

Fuente: Elaboración propia Noviembre del año 2020.

1.3.Finalidad del Diseño de un modelo de evaluación de desempeño laboral que contribuya a mejorar el rendimiento y competencias de los colaboradores de la municipalidad de Chicacao Suchitepéquez.

Finalidad del diseño de un modelo de Evaluación del Desempeño Laboral

El proceso sugerido para la realización de una evaluación de desempeño es propuesto a la municipalidad de Chicacao, Suchitepéquez quienes podrán realizar la implementación, aplicación y seguimiento, previo a la aprobación de la Dirección de Recursos Humanos y del Concejo Municipal con la delegación del Alcalde Municipal, debido a que la municipalidad goza del derecho Constitucional de autonomía tiene contemplando realizar acciones que contribuyan al desarrollo de la organización y del municipio.

Introducción

El propósito del proceso de evaluación de desempeño tiene como objetivo contar con un instrumento para la evaluación de desempeño acorde a la Municipalidad de Chicacao y aplicar un modelo de evaluación de desempeño como herramienta administrativa para la toma de decisiones en materia de recursos humanos, tales como: la capacitación y desarrollo de personal, la movilidad de personal de acuerdo a las competencias individuales en busca de la idoneidad al puesto.

La exigencia por optimizar los niveles de eficiencia y eficacia en el desempeño laboral; así como generar y fortalecer los mecanismos de rendición de cuentas hacia la población y colaboradores son los fundamentos básicos para impulsar el desarrollo de indicadores de desempeño de los colaboradores.

El Diseño de un proceso de evaluación de desempeño laboral está compuesto desde sus objetivos generales, específicos, introducción, justificación, marco legal, políticas, normas del procedimiento de la evaluación de desempeño y de una entrevista de retroalimentación del proceso de evaluación para mejorar el desempeño de los colaboradores, utilizando el método de evaluación de escalas de gráficas con la utilización de puntos de acuerdo a los

criterios del departamento de recursos humanos de la Municipalidad de Chicacao Suchitepéquez.

5.3. Objetivos

5.3.1. Objetivo General

- Desarrollar un procedimiento de buenas prácticas de un modelo de evaluación del desempeño laboral que contribuyan a mejorar el rendimiento habilidades y destrezas de los colaboradores de la municipalidad de Chicacao.

5.3.2. Objetivos Específicos

- Diseñar un proceso de Evaluación de desempeño que brinde una herramienta administrativa a la municipalidad de Chicacao utilizando apropiados y con ello identificar fortalezas y debilidades en el rendimiento de los colaboradores municipales.
- Identificar los aspectos del desempeño del colaborador tanto positivos como los que necesiten ser mejorados, a través de una entrevista de retroalimentación o de mejora continua.
- Determinar habilidades y destrezas del colaborador para desempeñar las funciones profesionales, técnicas administrativas y operativas que les corresponde a los colaboradores.
- Diseñar un modelo de evaluación de desempeño laboral que permita evaluar al personal administrativo, operativo y de campo.

5.4. Justificación

Proporcionar una herramienta administrativa a la Municipalidad de Chicacao, Suchitepéquez que aporte un instrumento por el cual pueda evaluar de manera técnica a los colaboradores de la institución por ello se realiza la propuesta para el diseño de un modelo de Evaluación del desempeño laboral que contribuya a mejorar el rendimiento y

competencias de los colaboradores de la institución municipal con la aprobación y dirección del departamento de Recursos Humanos que permitirá evaluar el desempeño de los colaboradores de una manera exacta y confiable, permitiendo también establecer deficiencias del personal de la institución que por medio del método de evaluación y el resultado, se le brinde una retroalimentación al colaborador, de esta manera logre los objetivos propuestos por la organización Municipal, la evaluación de desempeño se realizaría cada 6 meses con el fin de que se obtenga mejores resultados cada vez que se realice.

5.5. Marco legal

La evaluación de desempeño está bajo las normas que establece la ley de este país. Por lo tanto, el mismo está enmarcado dentro del marco legal municipal, incluidos en el código municipal y ley de servicio Municipal en el artículo No. 55 decreto 1-87 en donde se resalta la periodicidad que se debe realizar la Evaluación de Desempeño cada 6 meses; La ley General de Descentralización, la ley de Servicio Municipal y los Reglamentos internos de trabajo. Así mismo en forma supletoria en el código de trabajo suscrito en materia laboral por el Estado de Guatemala.

5.5.1. Políticas del proceso de evaluación del desempeño

1. La Evaluación de Desempeño se aplicará al personal administrativo, operativo y de campo de la Municipalidad de Chicacao Suchitepéquez.
2. Para propiciar el desarrollo del colaborador municipal dentro de la carrera administrativa municipal se realizarán cada 6 meses como mínimo y será realizada por el Jefe inmediato del departamento, tendrá como objetivo brindar un control y seguimiento del rendimiento.
3. Se realizaran evaluaciones del desempeño a todos los colaboradores municipales por los jefes o superiores del colaborador municipal evaluando el desempeño y a los jefes o directores de la municipalidad será realizada por el Alcalde Municipal o el Director de Recursos Humanos.

4. La evaluación del desempeño del colaborador municipal estará encaminada a lograr la superación, tanto en el incremento de conocimientos, como en su disposición a cumplir con exactitud, prontitud, diligencia y calidad de sus atribuciones.
5. Para ser eficiente y eficaz los procesos de evaluación del desempeño, se capacitará a los evaluadores (Jefes o encargados de los diferentes departamentos de la Municipalidad) en el dominio de los conocimientos, destrezas, técnicas y habilidades requeridas para realizar una evaluación técnica y profesional.
6. Los resultados de las evaluaciones del desempeño serán tomadas como base para los colaboradores municipales sean ascendidos a un puesto de mayor jerarquía o para tomar decisiones de rotar o despido del colaborador.
7. Las evaluaciones tendrán como objetivo corregir deficiencias y realizar un compromiso de mejora continua en atención al servicio de la población del municipio.
8. Las evaluaciones del desempeño del colaborador municipal podrán ser utilizadas para: a) Verificar el grado de avance o mejoramiento en las responsabilidades asignadas b) Identificar deficiencias y debilidades, c) Determinar las necesidades de capacitación o adiestramiento, d) Considerar ascensos y promociones e) Verificar el grado de satisfacción y motivación, f) Brindar retroalimentación.

5.5.2. Normas para realizar las evaluaciones de desempeño

1. La Dirección de Recursos Humanos, será responsable de coordinar el cumplimiento de las evaluaciones del desempeño en los periodos establecidos para cada 6 meses.
2. Previo a la fecha de evaluación se enviara un oficio para que pueda realizarse a todo el personal por el jefe inmediato.

3. Los jefes o Encargados serán los responsables para que se realicen las evaluaciones del desempeño a los colaboradores municipales asignados a su área y dentro del periodo de tiempo designado para este fin.
4. La evaluación del desempeño deberá ser realizada preferentemente por el jefe inmediato de la persona evaluada. También podrá ser realizada en casos especiales por otra autoridad municipal superior. De existir otro nivel jerárquico los resultados de la evaluación practicada siempre deberán ser revisados por el Jefe o Encargado del área y luego trasladarse a la Instancia de Recursos Humanos.
5. La evaluación del desempeño del colaborador municipal se hará de acuerdo al cumplimiento de 10 factores de evaluación, dependiendo del puesto de trabajo. Cada uno de ellos tendrá cuatro niveles de cumplimiento, se calificara de mayor a menor a) Excelente (90-100), b) Bueno (80-89) c) Regular (70-79) y d) Deficiente (0-70).
6. Cuando la posición correspondiente al jefe inmediato del colaborador municipal al ser evaluado se encuentre vacante, se constituirá una Junta Evaluadora. Esta será designada por el Alcalde Municipal, cuando sé de esta situación especial, en posiciones de menor jerarquía, será manejada por el departamento de Recursos Humanos.

Principios y Valores De La Municipalidad de Chicacao Suchitepéquez.

- **Eficacia**
- **Eficiencia**
- **Igualdad**
- **Imparcialidad**
- **Honestidad**
- **Respeto**
- **Responsabilidad**

Principio de la meritocracia para la integración del personal

Se aplicará evaluación del desempeño, para sustentar las capacidades y merecimientos, tanto para confirmar, como para promover y ascender a los colaboradores municipales dentro de la carrera administrativa municipal.

Principio de profesionalización del empleado municipal

Se promoverá la profesionalización de los servicios municipales por medio de la capacitación y desarrollo de competencias, la evaluación de su desempeño, su promoción en su base a méritos dentro de la carrera administrativa y la garantía de la regularidad de sus cargos.

Principio de la carrera administrativa municipal del empleado municipal.

Se promoverá la carrera administrativa municipal de los servicios municipales. Se buscará la consolidación y la mejora de los servicios municipales por medio de la evaluación del desempeño del colaborador municipal. Esta será la base para adjudicar los ascensos, promociones y el desarrollo profesional del colaborador municipal dentro de la institución.

5.6. Metodología de la evaluación de desempeño laboral

En la evaluación de desempeño laboral que se diseñará para la municipalidad, se utilizará el método de escalas de graficas con la utilización de puntos, el cual se considera el más apropiado debido a ese carácter técnico necesario y a la relativa sencillez de su aplicación, Permite una visión integral y resumida de los factores de evaluación, o las características del desempeño que son más importantes para la empresa y la situación de cada evaluado ante ellas.

Los factores a calificar y evaluar del desempeño laboral fueron desarrollados en base a la información recopilada de primera mano siendo el Plan Operativo Anual, Plan estratégico Institucional, Manual de Funciones de la Municipalidad de Chicacao así como de las encuestas realizadas a los colaboradores, Jefes o encargados, Director de Recursos Humanos y el Alcalde Municipal quienes brindaron información valiosa que fueron tomados como factores de evaluación.

El método de evaluación de desempeño se realizó con el objetivo de evaluar el desempeño, fortalezas y debilidades de los colaboradores, de la misma manera se brinda una retroalimentación y una mejora continua a través de una entrevista que se realizara entre el jefe inmediato y el subalterno/evaluado.

Compete a cada jefe la responsabilidad de evaluar el desempeño del personal subalterno hacerle saber los resultados de las calificaciones y orientarlo para el mejor aprovechamiento de sus potencialidades y para la superación de sus puntos débiles.

Todos los colaboradores de la municipalidad serán sometidos a evaluaciones del desempeño.

A fin que la evaluación sea objetiva debe realizarse con pleno conocimiento del contenido de las funciones de cada cargo y de las condiciones en que el mismo se efectúa así mismo, el método de calificación deberá ser uniforme, utilizando factores idénticos para cargos similares.

5.6.1. En la Municipalidad de Chicacao se propone evaluar los siguientes criterios:

Factores de Evaluación

Para puestos de Jefatura

1. Conocimiento del trabajo que realiza
2. Cumplimiento de metas
3. Habilidad para planificar y organizar
4. Habilidad para dirigir y controlar
5. Habilidad para tomar decisiones
6. Habilidad para el desarrollo de personal
7. Relaciones interpersonales
8. Iniciativa
9. Responsabilidad
10. Apego a las políticas institucionales

Para puestos administrativos

1. Conocimiento del trabajo que realiza

2. Calidad de Trabajo
3. Responsabilidad
4. Discreción
5. Cantidad de Trabajo
6. Iniciativa
7. Relaciones Interpersonales
8. Respeto a las instrucciones recibidas
9. Disciplina
10. Cooperación

Para puestos técnicos y operativos

1. Conocimiento del trabajo que realiza
2. Calidad del trabajo
3. Cantidad de trabajo
4. Habilidad para organizar el trabajo
5. Responsabilidad
6. Relaciones Interpersonales
7. Disciplina
8. Discreción
9. Iniciativa
10. Cooperación

Finalidad de la Evaluación de desempeño

A los subordinados y/o evaluados:

- Desarrollar la comunicación y el conocimiento con su superior inmediato.
- Conocer cuáles son las expectativas de su jefe acerca de su desempeño y sus fortalezas y debilidades, según la evaluación del jefe.
- Definir, con su evaluador, planes de acción para mejorar su competencia profesional.
- Sabe que disposiciones o medidas está tomando el jefe con el fin de mejorar su desempeño (programa de entrenamiento, capacitación etc.) y las que el propio subordinado deberá tomar por su cuenta (autocorrección, mayor esmero, mayor atención al trabajo, cursos por su propia cuenta, etc.)

A los Jefes y/o Evaluadores

- Fomentar la comunicación y cooperación con el evaluado.
- Dar sentido a la actividad de los evaluados dentro de la institución, dándoles a conocer sus puntos fuertes y sus áreas a mejorar.
- Proponer medidas y disposiciones orientadas a mejorar el patrón de comportamiento de sus subordinados.
- Potenciar el conocimiento y las relaciones interpersonales con sus colaboradores.
- Reforzar la sensación de equidad gracias al reconocimiento de los esfuerzos personales.

A la institución

- Están en condiciones de evaluar su potencial humano a corto, medio y largo plazos y definir la contribución de cada empleado.
- Clarificar la importancia y significado de los puestos de trabajo.
- Estimular a las personas para que consigan mejores resultados.
- Valorar objetivamente las contribuciones individuales.
- Mejorar el rigor y la equidad de las decisiones que afectan a la gestión de los recursos humanos (por ejemplo ascenso, compensaciones y aumentos salariales.)

Tabla No. 1. Estructura de categorías de puestos en la municipalidad.

De acuerdo a la estructura organizacional y la clasificación de puestos existente en la municipalidad, las categorías de los puestos para efecto del presente manual se exponen a continuación.

Clasificación de Puestos

Asignada	Categoría
I	Puestos de dirección, secretario, asesores del Alcalde, Auditor interno, tesorero, puestos de Jefatura, técnicos, jefes o encargado de área o departamento
	A

II	Técnicos, relaciones públicas, asistentes de Alcalde, administrativas y financieras, colaboradores subalternos en general.	B
III	Puestos operativos de obras y construcciones servicios generales, agentes policía PM Y PMT, limpieza	C

Fuente: Elaboración propia noviembre del año 2020.

Procedimiento para realizar la evaluación del desempeño

1. El jefe o la autoridad encargada asegura un lugar adecuado sin interrupciones durante un periodo de tiempo suficiente para evaluar al colaborador municipal a su cargo.
2. Utilizar para evaluar a los servidores municipales la boleta de evaluación del desempeño tipo A, B y C.
3. El jefe o la autoridad encargada leerá cuidadosamente el programa de evaluación del desempeño
4. Revisar y analizar el contenido de la evaluación de desempeño y de qué tipo es dependiendo del puesto de trabajo.
5. Revisar la Estructura de Categorías de puesto de la municipalidad, en las mismas verificar para cada colaborador a evaluar que categoría de puestos desempeña en la municipalidad. Las categorías pueden ser A, B y C.
6. Realizar la evaluación del colaborador en la Boleta de Evaluación de Desempeño. Para cada uno de los 10 factores en sólo una columna el puntaje requerido dependiendo de las competencias funcionales se da dándole un punteo de 0 a 100. Las posibilidades serian excelente, bueno, regular y deficiente.

7. Al terminar la evaluación de todos los factores pasar a la entrevista de retroalimentación con el colaborador municipal. explicar porque la evaluación obtenida los hechos concretos y recordar también cosa buenas que el colaborador municipal haya realizado.
8. Verificar de haber llenado los datos que requiere la Boleta de Evaluación del, firma del evaluador y del colaborador municipal. poner el sello del área o departamento.

Como llenar el instrumento de evaluación del desempeño laboral que proporcionará la dirección de recursos humanos:

Área de identificación:

Se debe colocar los datos que se solicitan, nombre del evaluado, puesto que desempeña, la ubicación departamento al que pertenece, periodo a evaluar, fecha, nombre y puesto que desempeña el evaluador.

Área de valoración de las competencias:

En esta área se da a conocer las instrucciones para llenar la evaluación del desempeño laboral, factores y descripción de alternativas, para que estos sean tomados en cuenta a la hora de otorgar una ponderación.

Área de evaluación:

En esta área se dan a conocer las competencias que serán evaluadas como FACTORES. El aporte individual de cada una de las mismas como descripción de alternativas A, B,C Y D, el valor asignado a cada una de las letras evaluadas que más adelante se muestra la hoja de resultados por cada factor del 1 al 10.

Área de resultados:

Aquí se encontrará el resultado total de las valoraciones otorgadas en cada Factor, el cual se proporcionará en el siguiente rango: Excelente (90-100) Bueno (80-89) Regular (70-79) Deficiente (0-70) Asimismo, se encontrará un área en donde se podrá hacer referencia de los aspectos que se consideran necesarios para un mejor desempeño laboral del evaluado.

Área de retroalimentación:

Es un área exclusiva para la entrevista de la retroalimentación de la evaluación del desempeño del desempeño laboral; en esta área debe colocarse todos los aspectos importantes de dicha entrevista; la discusión de resultados y el plan de acción entre el evaluador y evaluado, así como las observaciones adicionales de la entrevista.

Entrevista de retroalimentación de la evaluación del desempeño laboral

Entrevista es un dialogo entre el jefe inmediato y el colaborador sobre su actuación y los resultados obtenidos durante el periodo de tiempo determinado así como su desarrollo personal para mejorar los resultados futuros.

La evaluación del desempeño en la Municipalidad de Chicacao se realizara preferentemente de forma semestral o dependiendo de las necesidades institucionales. Para ello se realizará una entrevista de retroalimentación en que se revisará el desempeño del colaborador. Con ella se medirá y evaluara el progreso en el alcance de los objetivos, el jefe deberá retroalimentar al colaborador en cuanto a las fortalezas y debilidades que reflejen los resultados de la evaluación.

Si las conclusiones de la entrevista de retroalimentación son que no se han cumplido los objetivos por alguna debilidad en el colaborador para realizar sus funciones delegadas, al jefe inmediato deberá sugerir acciones concretas que puedan ayudar al colaborador a mejorar sus habilidades en el desempeño futuro. De requerirse capacitación se deberá indicar que tipo y las probables alternativas de capacitación a las cuales se tengan acceso dependiendo la disponibilidad presupuestaria institucional.

Resultados de la evaluación del desempeño laboral

Es de suma importancia y un derecho de todos los colaboradores de la municipalidad, conocer el resultado de la evaluación de su desempeño dentro de su lugar de trabajo, con el fin de ser orientado a la mejora de su eficiencia y eficacia en el puesto.

Los resultados positivos y constantes de la evaluación del desempeño laboral pueden ser tomados en cuenta para los ascensos, traslados, incrementos salariales, cursos de capacitación y remociones.

El jefe inmediato debe hacer una retroalimentación y revisar, no discutir, junto al colaborador los resultados obtenidos en cada competencia de la evaluación del desempeño, es importante destacar que el colaborador tiene la responsabilidad de comprometerse a mejorar su desempeño y las competencias calificadas con baja ponderación en un lapso de tiempo determinado por ambas partes (trabajador- jefe inmediato).

Se recomienda que los resultados se den a conocer en forma personal, no grupal, con cada uno de los trabajadores. Es importante que cada colaborador conozca sus fortalezas y debilidades y sobre todo como debe de mejorar en los aspectos de mayor debilidad.

Posteriormente la Dirección de Recursos Humanos con el aval del Concejo Municipal enviara por correo electrónico o de manera física a los directores municipales, coordinadores de esta área de jefes en general un informe en el cual se indica el resultado promedio que obtuvo cada dependencia, así como las tarjetas o cartas de felicitación o exhortación de cada evaluado.

Medidas o resultados de la evaluación del desempeño laboral.

Con los resultados de la evaluación del desempeño, se logrará dar seguimiento al desempeño del colaborador, se verificara la productividad y el rendimiento, se puede observar el nivel de motivación, de identificación y compromiso con la institución, entre otros aspectos.

Cuadro No.15. Ponderación del perfil del colaborador

Ponderación	Perfil del colaborador
A) Excelente= 90-100	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Colaborador con rendimiento sobresaliente por su alta calidad de trabajo. ➤ Se relaciona perfectamente con el personal de cualquier nivel jerárquico. <p>Su comportamiento rige siempre por admirables principios personales y por normas y reglamentos establecidos por la institución.</p> <p>Colaborador con excelente disciplina, responsable y con excelente asistencia laboral.</p>

<p>B) Bueno = 80-89</p>	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Empleado con rendimiento superior al promedio. Sus relaciones interpersonales en el trabajo son muy satisfactorias. Muestra cualidades personales y principios que lo distinguen de la mayoría de empleados. Actúa con mucha lealtad, disciplina y responsabilidad respecto a las exigencias del puesto y normas de la Institución.
<p>C) Regular= 70-79</p>	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Rinde a un nivel promedio en cantidad y calidad. Sus relaciones interpersonales y de autoridad son satisfactorias. Colaborador con muestras de disciplina, responsabilidad y lealtad satisfactoria.
<p>D) Deficiente = Menor que 70</p>	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Colaborador con rendimiento en el trabajo debajo de promedio. Colaborador con algunos conflictos en relaciones sociales y de autoridad. Colaborador con frecuencia de faltas de asistencia a sus labores. Hay indicios de indisciplina y/o irresponsabilidad.

Fuente: elaboración propia, noviembre del año 2020.

Conclusiones de la evaluación de desempeño

El jefe o encargado de realizar la evaluación del desempeño, sobre la base de lo actuado, debe realizar un reporte de la evaluación practicada a los colaboradores municipales bajo su supervisión, incluyendo las consecuencias y recomendaciones que procedan para el caso de los colaboradores en periodo de prueba por nuevo ingreso o por ascenso, realizará su recomendación en cuanto a la conveniencia del nombramiento definitivo, así como lo hará para los que fueron ascendidos y están también en periodo de prueba.

Encargado de la actualización

La Dirección de Recursos Humanos es la encargada de la actualización de los modelos de evaluación de desempeño, previa autorización del Alcalde Municipal. En todas las actualizaciones se deberá dejar constancia de la autorización, del responsable y la fecha de su realización y entrada en vigencia, así mismo el director de Recursos humanos es el encargado de realizar las evaluaciones de desempeño cada 6 meses como mínimo.

Cuadro No. 16. Evaluación de Desempeño para Jefes o Encargados

Evaluación de desempeño para Jefes o encargados			Tipo de Evaluación	"A"
Nombre completo			Fecha	
Departamento			Puesto	
Nombre y puesto del evaluador			Periodo a evaluar	
Instrucciones: Seleccione un factor y elija la alternativa que más se acople al desempeño del colaborador de la Municipalidad de Chicacao.				
Factores	Descripción de alternativas			
1. CONOCIMIENTO DEL TRABAJO. Se refiere al dominio que la persona tiene de su especialidad y aspectos relacionados para desempeñar eficientemente el puesto.	A). Posee completo dominio de los conocimientos de su área y los aplica correctamente	B). Muy buen dominio de los conocimientos y técnicas para realizar su trabajo	C). Dominio de conocimientos necesarios en su área	D). Carece de algunos conocimientos en su área
2. CUMPLIMIENTO DE METAS: Se refiere al logro de los resultados programados en condiciones normales. Debe considerarse la incidencia de variables incontrolables tanto internas como externas a la institución.	A). Supera ampliamente las metas establecidas	B). Siempre cumple con las metas establecidas de manera satisfactoria	c). Cumple las metas establecidas	D). Algunas veces no cumple las metas establecidas
3. HABILIDAD PARA PLANIFICAR. Se refiere a la habilidad para elaborar planes, programas y proyectos realistas.	A). Sobresale en su habilidad para planificar y organizar el trabajo de su área	B). Planifica y organiza muy bien el trabajo de su área.	C. Planifica y organiza el trabajo de rutina, pero tiene dificultades.	D). Tiene dificultades para planificar y organizar su trabajo. Casi siempre improvisa.
4. HABILIDAD PARA DIRIGIR. Se refiere a la habilidad para conducir a los subalternos hacia el logro de los objetivos definidos y para introducir las orientaciones que sean necesarias en la ejecución.	A). Tiene gran facilidad para orientar al personal a su cargo y para implementar medidas correctivas, acertadas y oportunas	B). Conduce y supervisa muy bien a su personal reorientando las actividades.	C). A veces tiene dificultad para orientar al personal de su área	D). Tiene dificultad para orientar al personal de su área.

Fuente: Adaptado de Churden. J. Herbert y W. Sherman (2007) Administración de personal (8ª Ed) México DF. Continental S.A Cecsca.

Evaluación de Desempeño para Jefes o Encargados

<p>5. HABILIDAD PARA TOMAR DECISIONES: Se refiere a la facilidad y seguridad de pasar del pensamiento a la acción de visualizar objetivamente las alternativas de una situación problema y escoger y ejecutar la mayor de esas alternativas.</p>	<p>A). Sus decisiones son siempre rápidas, oportunas y acertadas. Aún en situaciones muy complejas y difíciles</p>	<p>B). Sus decisiones son siempre rápidas, oportunas y acertadas.</p>	<p>C). Tiene alguna dificultad para tomar decisiones oportunas y acertadas</p>	<p>D). Muy indeciso para seleccionar alternativas o cursos de acción y para resolver problemas</p>
<p>6. HABILIDAD PARA DESARROLLAR LA EXPERIENCIA PROFESIONAL DE PERSONAL: Se refiere a la capacidad para impulsar el desarrollo de aptitudes de los empleados de su área.</p>	<p>A). Identifica con suma facilidad las aptitudes, habilidades e intereses ocupacionales de los empleados de su área y fomenta intensamente su desarrollo en beneficio de la Institución</p>	<p>B). Descubre y desarrolla con bastante facilidad el potencial de su personal</p>	<p>C). Ocasionalmente descubre aptitudes y habilidades de los empleados</p>	<p>D). No contribuye al desarrollo del personal de su área</p>
<p>7. RELACIONES INTERPERSONALES: Se Refiere al mantenimiento de relaciones efectivas de trabajo, tanto con subalternos, jefes y visitantes.</p>	<p>A). Sus relaciones son excelentes y contribuyen sustancialmente al éxito en el desarrollo del trabajo</p>	<p>B). Las relaciones con jefes, subalternos y visitantes son armoniosas y estables</p>	<p>C). Las relaciones con jefesy compañeros provocan quejas ocasionalmente</p>	<p>D). El trabajo con jefes, compañeros y visitantes es difícil.</p>
<p>8. INICIATIVA: Se refiere a la capacidad de efectuar innovaciones, de anticiparse y de aportar ideas espontáneamente en las actividades y situaciones que plantea el trabajo.</p>	<p>A). Excelente para hacer mejoras en el trabajo, siempre está desarrollando ideas nuevas</p>	<p>B). Frecuentemente aporta nuevas ideas que contribuyen a mejorar el trabajo.</p>	<p>C). Contribuye con ideas constructivas, cuando se le solicita.</p>	<p>D). No aporta nuevas ideas. Su trabajo es rutinario.</p>

Fuente: Adaptado de Churden. J. Herbert y W. Sherman (2007) Administración de personal (8ª Ed) México DF. Continental S.A Cecsca.

Evaluación de Desempeño para Jefes o Encargados

9. RESPONSABILIDAD: Se refiere a la dedicación por su trabajo, así como el interés para la obtención y superación de resultados esperados.	A). Asume total responsabilidad de su cargo, muestra notable interés y preocupación por su trabajo	B). Es muy responsable, muestra interés por su trabajo	C). Algunas veces no cumple con sus responsabilidades	D). Evade el cumplimiento de sus responsabilidades
10. APEGO A LAS POLITICAS INSTITUCIONALES: Se refiere al ajuste de su actuación a la política institucional.	A). Su actuación se ciñe completamente a los lineamientos de políticas institucionales.	B). Su actuación se ciñe bien a los lineamientos de políticas institucionales.	C). Algunas veces su actuación se aparta de las políticas establecidas.	D). Su actuación no se ciñe a las políticas establecidas.

Fuente: Adaptado de Churden. J. Herbert y W. Sherman (2007) Administración de personal (8ª Ed) México DF. Continental S.A Cecsca.

Nombre y Firma del evaluado

Nombre, firma y sello del evaluador

Cuadro No. 17. Resultado de la Evaluación de desempeño para Jefes o Encargados

Resumen de Calificaciones de la Evaluación de Desempeño para puesto de Jefe o encargado de la Municipalidad de Chicacao Suchitepéquez.					
Nombre del colaborador					
Evaluado por:					
Periodo evaluado:					
Instrucciones: En la columna que dice PUNTOS escriba el puntaje correspondiente a la alternativa planteadas en los factores correspondientes(en base a los factores escriba el TOTAL DE PUNTOS de la evaluación)					
CRITERIOS A EVALUAR	PUNTUACIÓN				PUNTOS
	A	B	C	D	
1. Conocimiento del trabajo que realiza	16	12	8	4	
2. Cumplimiento de metas	12	9	6	3	
3. Habilidad para planificar y organizar	12	9	6	3	
4. Habilidad para dirigir y controlar	20	15	10	5	
5. Habilidad para tomar decisiones	12	9	6	3	
6. Habilidad para el desarrollo de personal	8	6	4	2	
7. Relaciones interpersonales	4	3	2	1	
8. Iniciativa	8	6	4	2	
9. Responsabilidad	4	3	2	1	
10. Apego a las políticas institucionales	4	3	2	1	
TOTAL DE PUNTOS	100	75	50	25	
TOTAL PUNTOS					
Observaciones:					

Rango de puntos	Categoría
90-100	A= Excelente
80-89	B= Muy Bueno
70-79	C= Bueno
Menor que 70	D= Deficiente

Cuadro No.18. Entrevista de retroalimentación

Entrevista de retroalimentación	
Nombre del evaluado:	
Fecha de entrevista:	
Observaciones	Discusión de Resultados
	¿Aspectos que considera necesarios para mejorar el desempeño?
	Plan acción ¿Necesita capacitación?
	¿Acciones a tomar? ¿Necesita retroalimentación?
	Compromisos a asumir por parte del colaborador

Fuente: Elaboración Propia Noviembre del 2,020

Nombre y firma del evaluado

Nombre, firma y sello del evaluador

Cuadro No.19. Evaluación de desempeño para el personal administrativos sub-alternos

Evaluación de desempeño para Administrativos		Tipo de Evaluación: "B"		
Nombre completo		Fecha		
Departamento		Puesto		
Nombre y puesto del evaluador		Periodo a evaluar		
Instrucciones: Seleccione un factor y elija la alternativa que más se acople al desempeño del colaborador de la Municipalidad de Chicacao.				
Factores	Descripción de alternativas			
1. CONOCIMIENTO DEL TRABAJO. Se refiere al dominio de conocimientos y técnicas requeridas para desempeñar su trabajo.	A). Posee completo dominio de los conocimientos y técnicas requeridas para realizar su trabajo	B). Tiene buen dominio de los conocimientos y técnicas para realizar su trabajo	C). Muestra algunas deficiencias en sus conocimientos e inseguridad en el dominio de algunas	D). Los conocimientos que posee son insuficientes para desempeñar el puesto.
2. CALIDAD DE TRABAJO: Se refiere al cuidado, exactitud y nitidez del trabajo realizado.	A). Excelente calidad de trabajo. No es necesario corregir su trabajo.	B). Muy buena calidad de trabajo; raras veces comete errores.	C). Frecuentemente es necesario rectificar su trabajo. Puede mejorar	D). Comete errores constantemente, no puede confiársele un trabajo. Es descuidado
3. Cantidad de Trabajo: Se refiere al volumen de trabajo que realiza, a la rapidez con que lo hace al cumplimiento de metas.	A). Siempre supera las metas establecidas.	B). A veces supera las metas establecidas	C). Muchas veces no cumple las metas establecidas.	D). No cumple las metas establecidas.
4. HABILIDAD PARA ORGANIZAR SU TRABAJO: Habilidad para ordenar las actividades asignadas en función de los resultados esperados.	A). Excelente habilidad para organizar sus tareas y distribuir su tiempo en forma lógica.	B). Organiza muy bien su trabajo. Distribuye y utiliza su tiempo en forma adecuada	C). Algunas veces es desorganizado en su trabajo	D). Es desorganizado. Pierde mucho tiempo por falta de orden en su trabajo.
5. RESPONSABILIDAD: Cualidad del empleado en cumplir con sus obligaciones y compromisos adquiridos.	A). Absolutamente responsable. Siempre cumple con sus obligaciones.	B). Muy responsable, muestra verdadero interés por su trabajo.	C). Demuestra poca preocupación por su trabajo	D).Es irresponsable. No cumple con sus compromisos.

Fuente: Adaptado de Churden. J. Herbert y W. Sherman (2007) Administración de personal (8ª Ed) México DF. Continental S.A Cecsca.

Evaluación de desempeño para el personal administrativos sub-alternos

6. RELACIONES INTERPERSONALES: Se refiere a la habilidad para mantener relaciones efectivas de trabajo con sus jefes y compañeros, así como trabajar en equipo	A). Desarrolla su trabajo en completa armonía con sus jefes, compañeros y/o visitantes.	B). Mantiene buenas relaciones con sus jefes, compañeros.	C). Sus relaciones con jefes, compañeros y visitantes a veces generan roces	D). Las relaciones con sus jefes o compañeros son deficientes.
7. DISCIPLINA: Se refiere al ajuste del comportamiento a las normas y reglamentos que regulan las actividades de la institución	A). Acepta cumple con prontitud y acata las ordenes y disposiciones generales, muy cuidadoso en su observancia.	B). Cumple sin objetar las ordenes y disposiciones a menos que exista una razón poderosa la cual hace obstar sus acciones	C). Eventualmente protesta y reacciona desfavorablemente ante las ordenes o las disposiciones generales	D). No acata las normas y reglamentos.
8. PUNTUAL ASITENCIA: Se refiere a la asistencia puntual.	A). En su asistencia es ejemplar	B). Su asistencia es muy buena.	C). Con mucha frecuencia falta de sus labores.	D). No cumple con la puntualidad.
9. INICIATIVA: Se refiere a la habilidad creativa para originar plantear y desarrollar ideas nuevas y constructivas para el desarrollo institucional.	A). Constantemente plantea y desarrolla ideas novedosa y se las ingenia para llevarlas a la práctica	B). Muchas veces plantea y desarrolla las ideas novedosas y las lleva a la práctica	C). Contribuye con ideas constructivas cuando se le solicita	D). No aporta ideas constructivas.
10. COOPERACIÓN: Se refiere a la disposición de ofrecer ayuda de manera espontánea.	A). Siempre ofrece colaboración espontánea. Colabora incondicionalmente	B). Su participación es muy buena colabora con frecuencia.	C). Actúa con poca colaboración en tareas adicionales.	D). No colabora en tareas adicionales a las asignadas.

Fuente: Adaptado de Churden. J. Herbert y W. Sherman (2007) Administración de personal (8ª Ed) México DF. Continental S.A Cecsca.

Nombre y firma del evaluado

Nombre, firma y sello del evaluador

Cuadro No.20. Hoja de Resultados de Evaluación de Desempeño de personal administrativo

Resumen de Calificaciones de la Evaluación de Desempeño para puesto de personal administrativos o Subalterno de la Municipalidad de Chicacao Suchitepéquez.					
Nombre del colaborador					
Evaluado por:					
Periodo Evaluado:					
<p>Instrucciones: En la columna que dice PUNTOS escriba el puntaje correspondiente a la alternativa planteadas en los factores correspondientes (en base a los factores escriba el TOTAL DE PUNTOS de la evaluación)</p>					
CRITERIOS A EVALUAR	PUNTUACIÓN				PUNTOS
	A	B	C	D	
1. Conocimiento del trabajo que realiza	16	12	8	4	
2. Calidad de Trabajo	12	9	6	3	
3. Responsabilidad	12	9	6	3	
4. Discreción	20	15	10	5	
5. Cantidad de Trabajo	12	9	6	3	
6. Iniciativa	8	6	4	2	
7. Relaciones Interpersonales	4	3	2	1	
8. Respeto a las instrucciones recibidas	8	6	4	2	
9. Disciplina	4	3	2	1	
10. Cooperación	4	3	2	1	
TOTAL DE PUNTOS	100	75	50	25	
Total de puntos por evaluación					
Observaciones:					

Rango de puntos	Categoría
90-100	A= Excelente
80-89	B= Muy Bueno
70-79	C= Bueno
Menor que 70	D= Deficiente

Cuadro No.21. De entrevista de retroalimentación

Entrevista de retroalimentación	
Nombre del evaluado:	
Fecha de entrevista:	
Observaciones	Discusión de Resultados
	¿Aspectos que considera necesarios para mejorar el desempeño?
	Plan acción ¿Necesita capacitación?
	¿Acciones a tomar? ¿Necesita retroalimentación?
	Compromisos a asumir por parte del colaborador

Fuente: Elaboración propia noviembre del año 2,020

Nombre y firma del evaluado

Nombre, firma y sello del evaluador

Cuadro No. 23. Evaluación de desempeño para el personal Operativo o de campo

Evaluación de desempeño para Operativo o de Campo		Tipo de Evaluación	"C"	
Nombre completo		Fecha		
Departamento		Puesto		
Nombre y puesto del evaluador		Periodo a evaluar		
Instrucciones: Seleccione un factor y encierre en un circulo la alternativa que más se acople al desempeño del colaborador de la Municipalidad de Chicacao.				
Factores	Descripción de alternativas			
1. CONOCIMIENTO DEL TRABAJO: Se refiere al conocimiento teórico y práctico que el trabajador tiene en cuanto a principios, normas, procedimientos y métodos que su trabajo requiere	A) Tiene conocimientos excepcionales de su trabajo. No requiere de ayuda para hacerlo bien.	B). Conoce muy bien su trabajo.	C). Desconoce algunos aspectos de su trabajo. Necesita ayuda	D). Desconoce aspectos fundamentales de su trabajo.
2. CALIDAD DE TRABAJO: Se refiere al cuidado, exactitud y nitidez del trabajador realizado.	A). Excelente calidad de trabajo. No es necesario corregir su trabajo.	B). Muy buena calidad de trabajo; raras veces comete errores.	C). Frecuentemente es necesario rectificar su trabajo. Puede mejorar	D). Comete errores constantemente, no puede confiarse un trabajo. Es descuidado
3. RESPONSABILIDAD: Cualidad del empleado en cumplir con sus obligaciones y compromisos requeridos.	A). Siempre supera las metas establecidas.	B). A veces supera las metas establecidas	C). Muchas veces no cumple las metas establecidas.	D). No cumple las metas establecidas.
4. DISCRECIÓN: Se refiere a la reserva tener en el manejo de la información relacionada con su trabajo.	A). Totalmente reservado en el manejo de la información de trabajo. Siempre digno de confianza.	B). Muy discreto y digno de confianza.	C). Alguna veces indiscreto. Solo se puede confiar lo mínimo en él	D). Indiscreto. No se puede confiar en él.
5. CANTIDAD DE TRABAJO: Se refiere al volumen de trabajo efectuado en el tiempo estipulado.	A). Realiza el trabajo asignado, en menor tiempo estipulado	B). Su trabajo siempre está al día.	C). Casi siempre se atrasa, rinde poco.	D). Siempre se atrasa en el trabajo, rinde muy poco.

Fuente: Adaptado de Churden. J. Herbet y W. Sherman (2007) Administración de personal (8ª Ed) México DF. Continental S.A Ceca.

Evaluación de desempeño para el personal operativo o de campo.

6. INICIATIVA: Se refiere a la capacidad de plantear y desarrollar ideas constructivas y originales para mejorar el trabajo.	A). Sobresaliente en su habilidad para pensar independientemente y contribuye con muchas sugerencias prácticas	B). Aporta ideas constructivas y originales, frecuentemente.	C). Contribuye con ideas constructivas cuando se le solicita	D). Se conforma con realizar el trabajo de rutina, nunca ofrece ideas constructivas.
7. RELACIONES INTERPERSONALES: Se refiere a la capacidad armoniosa con los superiores, compañeros y visitantes.	A). Excelente relaciones con jefes, compañeros y con los visitantes.	B). Muy buenas relaciones con jefes, compañeros y con los visitantes.	C). Las relaciones personales son ocasionalmente buenas.	D). Las relaciones con sus jefes compañeros y visitantes son desagradables.
8. RESPETO A LAS INSTRUCCIONES RECIBIDAS: Se refiere al cumplimiento de las instrucciones para la ejecución.	A). Total cumplimiento de las indicaciones	B). Cumple las indicaciones y normas establecidas	C).Alguna veces cumple las indicaciones.	D). No cumple las indicaciones recibidas.
9. DISCIPLINA: Se refiere al ajuste del comportamiento a las normas y reglamentos que regulan las actividades de la Institución y a la puntualidad y asistencia	A). Acepta cumple con prontitud y acata las ordenes y disposiciones generales, muy cuidadoso en su observancia.	B). Cumple sin objetar las ordenes y disposiciones a menos que exista una razón.	C). Eventualmente protesta y reacciona desfavorablemente ante las ordenes.	D). No acata las normas y reglamentos y no cumple con la puntual asistencia.
10. COOPERACIÓN: Se refiere a la disposición de ofrecer ayuda de manera espontánea y positiva.	A). Siempre ofrece colaboración espontánea. Colabora incondicionalmente	B). Su participación es muy buena colabora con frecuencia en	C). Actúa con poca colaboración en tareas adicionales.	D). No colabora en tareas adicionales a las asignadas.

Fuente:Adaptado de Churden. J. Herbert y W. Sherman (2007) Administración de personal (8ª Ed) México DF. Continental S.A Cccsa.

Nombre y firma del evaluado

Nombre, firma y sello del evaluador

Cuadro No. 23. Hoja de Resultados de Evaluación de Desempeño de personal Operativo.

Resumen de Calificaciones de la C3:H21 Evaluación de Desempeño para puesto de Operativo o de Campo de la Municipalidad de Chicacao Suchitepéquez.					
Nombre del colaborador					
Evaluado por:					
Periodo evaluado:					
Instrucciones: En la columna que dice PUNTOS escriba el puntaje correspondiente a la alternativa planteada en los factores correspondientes(en base a los factores escriba el TOTAL DE PUNTOS de la evaluación)					
CRITERIOS A EVALUAR	PUNTUACIÓN				PUNTOS
	A	B	C	D	
1. Conocimiento del trabajo que realiza	16	12	8	4	
2. Calidad del trabajo	12	9	6	3	
3. Cantidad de trabajo	12	9	6	3	
4. Habilidad para organizar el trabajo	20	15	10	5	
5. Responsabilidad	12	9	6	3	
6. Relaciones Interpersonales	8	6	4	2	
7. Disciplina	4	3	2	1	
8. Discreción	8	6	4	2	
9. Iniciativa	4	3	2	1	
10. Cooperación	4	3	2	1	
TOTAL DE PUNTOS	100	75	50	25	
Total de puntos por evaluación					
Observaciones:					

Rango de puntos	Categoría
90-100	A= Excelente
80-89	B= Muy Bueno
70-79	C= Bueno
Menor que 70	D= Deficiente

Cuadro No.24. Entrevista de retroalimentación

Entrevista de retroalimentación	
Nombre del evaluado:	
Fecha de entrevista:	
Observaciones	Discusión de Resultados
	¿Aspectos que considera necesarios para mejorar el desempeño?
	Plan acción ¿Necesita capacitación?
	¿Acciones a tomar? ¿Necesita retroalimentación?
	Compromisos a asumir por parte del colaborador

Fuente: Elaboración Propia noviembre del año 2,020

Nombre y firma del evaluado

Nombre, firma y sello del evaluador.

Conclusiones

1. La Municipalidad de Chicacao Suchitepéquez es una institución Pública la cual tiene como objetivo brindar diversos servicios municipales, por ello es importante la aplicación de un modelo de evaluación de desempeño que consiste en conocer el rendimiento y evaluar a todos los colaboradores de la institución Municipal.

2. Se constató que debido a la falta de conocimiento y experiencia la organización no utiliza un cuestionario que permita recolectar la información del desempeño, así como, tampoco mantiene un registro de las evaluaciones sin en alguna ocasión, se realizó no consta en los expedientes de los empleados.

3. Se determinó que los colaboradores de la municipalidad no se les ha realizado una evaluación de desempeño durante muchos años lo que genera un conformismo en los puestos de trabajo, sin cumplimiento de metas y objetivos por ello se refleja en el retraso de la atención brindada a la población.

4. La institución municipal objeto de estudio evalúa empíricamente al personal, utilizando el método de entrevista personal. Se observó que la organización para evaluar al personal, carece de un cuestionario estructurado que guarde relación con los objetivos de la organización y con la filosofía de la misma.

Recomendaciones

1. Diseñar una propuesta de modelo de evaluación de desempeño laboral que permita evaluar a los colaboradores administrativos, operativos y de campo.
2. Implementar acciones que permitan realizar una evaluación de desempeño y que facilite la realización de la misma para los colaboradores de la municipalidad de Chicacao y que se realice cada 6 meses con el objetivo de una mejora continua y retroalimentación.
3. Dar a conocer a los colaboradores la importancia de la evaluación de desempeño realizándose de jefe inmediato a subalterno con el objeto de conocer fortalezas y debilidades por departamentos y crear una cultura de mejora continua dentro de la organización.
4. Se sugiere a la Municipalidad de Chicacao el diseño de un proceso de evaluación propuesta, con el objetivo de que pueda ser aplicada al personal administrativo, operativo y de campo y con el tiempo se puede realizar una evaluación completa como lo es la evaluación 360°.

Referencias

- Alles, M.A (2005). *Desempeño por competencias* (4ª ed) México: Granica S.A.
- Chiavenato, I. (2009). *Administración de Recursos Humanos: El capital humano de las organizaciones* (9ª ed) México: Mc Graw Hill.
- Crurden, H. y Sherman, A.W. (2007). *Administración de personal*. (8ª ed). México: continental S.A. de CV.
- Cifuentes, J.A (2018). *Informe Mensual de la Subestación No. 33-3-1. Chicacao Suchitepéquez: Policía Nacional Civil.*
- Congreso de la República de Guatemala, (2002). *Código Municipal [Decreto 12-2002 pago 45, Arti.72]* Guatemala: Cultural Guatemalteca.
- Dirección Municipal de Planificación. (2004). *Chicacao, Suchitepéquez- Ministerio de Ambiente y Recursos Naturales* (2ª ed). Guatemala C.A.
- Duhalt, K.M. (1977). *Los Manuales de Procedimientos en las oficinas Públicas* (2ª ed.). México: UNAM, Programa Editorial de la Coordinación de Humanidades.
- Harris, O. (1986). *Administración de Recursos Humanos* (2ª ed.)México: Limusa.
- Hernández Sampieri, R. (2010). *Metodología de la investigación*. (5ª. Ed). México: Mc Graw Hill.
- Instituto Nacional Estadística, (2000). *Censo Nacional de Población y Habitación 2000. Mazatenango, Suchitepéquez, Guatemala.*
- Instituto Nacional Fomento Municipal. (2018). *Administración Pública*. Obtenido de <https://www.infom.gob.gt/Cardona/strty/EGfmversionfinal.pdf>.
- Koontz H, W.H. (2012). *Administración: Una perspectiva Global y empresarial*. (14ª ed). México: Mc Graw Hill.
- López, L.K. (2018). *Departamento de Enfermería del Centro de Salud tipo B. Chicacao Suchitepéquez: Ministerio de Salud Pública.*
- MAGA. (2007). *Diccionario Geográfico 2007. Guatemala: Ministerio de Agricultura, Ganadería y Alimentación.*
- Maldonado, F. (2015). *Monográfica de Chicacao Suchitepéquez. Suchitepéquez. (1ª ed.). Guatemala C.A.*

- Martínez, R. (2008). *Árbol de problema y Áreas de intervención* (1ª ed). México: CEPAL
- Mejía, O.R. (2020). *Manual de puestos y funciones de la Municipalidad de Chicacao Suchitepéquez* (1ª ed). Guatemala C.A
- Ministerio de Salud Pública, S.d. (2018). *Servicios de Salud de la República de Guatemala*.
Obtenido de *Servicios de Salud de la República de Guatemala*:
<https://www.sosmujer.com/?bah=leadership>.
- Natareno, L.P. (2001). *Monografía de Suchitepéquez*. (2ª ed) Guatemala: Tipografía Nacional.
- Portillo, L.M (2018). *Control de la Supervisión Educativa y Coordinación Técnica No. 96-47 y 10-023*. Chicacao Suchitepéquez: Ministerio de Educación.
- Strickland, T. (2004). *Administración estratégica teórica y casos* (3ª ed). México: Mc Graw Hill.





ANEXOS

Anexo No. 1 boleta a colaboradores (Diagnóstico)

UNIVERSIDAD SAN CARLOS DE GUATEMALA

Licenciatura en Administración de empresas

Diagnóstico Administrativo municipalidad de Chicacao, Suchitepéquez.

Encuesta dirigida al personal de la municipalidad de Chicacao.

Instrucciones: subraye la respuesta que considere según su criterio en la preguntas con opciones de si o no, en las otras desarrolle el cuestionamiento que se le está realizando a su punto de vista.

1. ¿Cuentan con visión y misión dentro de la municipalidad de Chicacao?

SI NO

2. ¿Conoce la visión y misión de la Municipalidad para la cual labora?

SI NO

3. ¿tiene planeación estratégica?

SI NO

4. ¿conoce la planeación estratégica?

SI NO

5. ¿Qué filosofía y valores manejan dentro de la municipalidad?

6. ¿Qué objetivo tiene su departamento?

7. ¿Conoce los objetivos de su departamento?

SI NO

8. ¿Qué tipos de planes tiene en su área de trabajo?

9. ¿Qué herramientas de planificación utilizan en su departamento?

10. ¿Conoce el organigrama funcional de la municipalidad?

SI NO

11. ¿Quién toma las decisiones dentro del departamento en el cual labora?

12. ¿De quién recibe directrices dentro de la municipalidad? ¿Explique?

13. ¿Cuántos colaboradores están a su cargo?

1-2 3 o más Ninguno

14. ¿Recibió una inducción al momento de ingresar a la municipalidad?
 SI NO
15. ¿recibe capacitaciones por parte de la municipalidad?
 SI NO
16. ¿Cuántas capacitaciones en promedio recibe al año de parte de la municipalidad?
 1-3 4 o más NINGUNA
17. ¿Existen manuales de funciones en su departamento?
 SI NO
18. ¿conoce el manual de funciones del puesto que desempeña?
 SI NO
19. ¿Qué actitudes caracterizan a su departamento de trabajo?
 Iniciativa adaptabilidad trabajo en equipo creatividad
 Liderazgo empatía positivismo lealtad
20. ¿Existe Desarrollo organizacional en el departamento que desempeña su trabajo?

21. ¿Cómo es el Comportamiento organizacional dentro de su departamento de trabajo?

22. ¿Existe cultura organizacional dentro de su departamento de trabajo?

23. ¿Cuál de los siguientes aspectos en cultura organizacional existe dentro del área laboral?
 Hábitos tradiciones creencias
24. ¿Qué tipo y con qué frecuencia realizan actividades que fomenten la integración de su departamento?

25. ¿Que actividades realizan para mejorar el clima laboral?

26. ¿Le han realizado evaluaciones de desempeño?
 SI NO
27. ¿Si su respuesta anterior fue si, con qué frecuencia?
 0-6 meses 1 año más de 1 año
28. ¿Cómo califica su grado de satisfacción en su puesto de trabajo?
 Satisfecho Muy Satisfecho Nada Satisfecho
29. ¿Cómo lo motivan dentro de la municipalidad para realizar mejor su trabajo?
 Actividades recreativas compensaciones otras
30. ¿Cómo califica el liderazgo de su jefe inmediato?
 Bueno Muy Bueno Malo

¿Porque?

-
31. ¿Cómo considera la comunicación dentro de la organización municipal?
Muy buena Buena Mala
32. ¿En su departamento considera que existe equipo de trabajo?
SI NO
33. ¿En su equipo de trabajo existe los siguientes elementos?
Compañerismo Buenos Resultados Otros
34. ¿Qué formas de control existen dentro de su departamento?

35. ¿Qué técnicas utilizan para medir la calidad laboral en su departamento de trabajo?

36. ¿a su criterio que aspectos debería de mejorar la municipalidad en lo administrativo?

37. ¿Qué protocolo realizan al momento de algún problema?

38. ¿A su criterio el sindicato beneficia o afecta dentro de la municipalidad?



Anexo No. 2 entrevista con el Alcalde municipal (Diagnóstico)

UNIVERSIDAD SAN CARLOS DE GUATEMALA

Licenciatura en Administración de empresas

Diagnóstico Administrativo municipalidad de Chicacao, Suchitepéquez.

Entrevista dirigida al Alcalde de la municipalidad de Chicacao.

Instrucciones: a continuación se presentan una serie de cuestionamiento dirigidas para el Alcalde de la municipalidad de Chicacao Suchitepéquez.

1. ¿Cómo se encuentra la municipalidad actualmente financieramente?
2. ¿El presupuesto está acorde a las necesidades del municipio?
3. ¿Qué es responsabilidad social dentro de la municipalidad?
4. ¿Cómo afecta el entorno económico a la municipalidad de Chicacao?
5. ¿Qué maquinaria necesita dentro de la municipalidad?
6. ¿pero no posee o tecnología?
7. ¿la municipalidad tiene competencia?
8. ¿Qué herramientas utiliza para planificar
9. ¿Afecta o beneficia la cultura que tiene los habitantes de Chicacao?
10. ¿Línea de jerarquía, de acuerdo a línea jerarquía existen jefes o subjefes o las decisiones son directamente suyas?
11. ¿En la municipalidad trabajan sobre horas extras o incentivos?
12. ¿La municipalidad es centralizada o descentralizada?
13. ¿Qué hace cuando ya no tiene presupuesto o cuando tiene aún presupuesto?
14. ¿Cómo motiva a su personal?
15. ¿Cómo se constituye legalmente la municipalidad?



Anexo No. 3 Entrevista Auto dirigida a RRHH (Diagnóstico)

UNIVERSIDAD SAN CARLOS DE GUATEMALA

Licenciatura en Administración de empresas

Diagnóstico Administrativo municipalidad de Chicacao, Suchitepéquez.

Entrevista dirigida al jefe del Departamento de Recursos Humanos de la municipalidad de Chicacao.

Instrucciones: a continuación se presentan una serie de cuestionamiento dirigidas para el Jefe de recursos humanos de la municipalidad de Chicacao Suchitepéquez.

1. ¿Cómo beneficia los grupos de presión sindicatos, sociedad civil?
2. ¿La cadena de mando, quien tiene la autoridad Usted como representante de recursos humanos o alguien más influye en la decisión?
3. ¿Cuál es el proceso de contratación y selección del personal?
4. ¿Recibe alguna inducción al personal?
5. ¿Existe un manual de funciones para cada puesto?
6. ¿Tipos de salarios que existen en la municipalidad?
7. ¿Realiza evaluaciones de desempeño en la municipalidad?
8. ¿De qué manera mide el clima laboral?
9. ¿Cómo motiva al personal que labora dentro de la municipalidad?
10. ¿Cada cuánto reciben capacitaciones para el personal, trabajo en equipo, liderazgo y empoderamiento?
11. ¿Qué herramientas de control utiliza con el personal?
12. ¿que utilizan al momento de rotar al personal dentro de la municipalidad?
13. ¿existen evaluaciones de desempeño?



Anexo No. 4, Encuesta a la Población (Diagnóstico)
UNIVERSIDAD SAN CARLOS DE GUATEMALA
Licenciatura en Administración de empresas

Diagnóstico Administrativo municipalidad de Chicacao, Suchitepéquez.

Instrucciones: La presente boleta tiene como objetivo encuestar a los habitantes de Chicacao Suchitepéquez que acuden a la municipalidad, para conocer cuál es la opinión sobre el servicio y la Organización municipal; A Continuación deberá marcar con una “x” la respuesta que considere pertinente.

1. ¿A qué Genero Pertenece?
Masculino Femenino

2. ¿Qué edad tiene?
15-25 26-45 45 en adelante

3. ¿Al llegar a la municipalidad, lo atendieron de inmediato?
Sí No

4. ¿Cómo Calificaría usted los servicios de atención del personal de la municipalidad?
Muy Bueno Bueno Malo

5. ¿Cuánto tiempo demoro para que lo atendieran?
20 minutos 45 minutos más de una hora

6. ¿Han resuelto su inquietud?
Sí No

7. ¿Cómo calificaría usted los servicios de atención de la autoridad Superior de la municipalidad (Alcalde)?
Muy bueno Bueno Malo

8. ¿Integra o participa usted en el COCODE de su Localidad?
Sí No

9. ¿Conoce usted los servicios que brinda la municipalidad de Chicacao?
Sí No

10. ¿En qué aspectos considera usted que debería de mejorar la municipalidad de Chicacao?

Tamaño de muestra de los colaboradores de la Municipalidad de Chicacao Suchitepéquez en el desarrollo del diagnóstico administrativo.

N = 180 Colaboradores

$$Z = 90\% = 1.64 \quad n = \frac{z^2 p q N}{[E^2 (N-1)] + [z^2 p q]} \quad \Rightarrow$$

P = 0.50

$$q = 0.50 \quad n = \frac{(1.64)^2 (0.5)(0.5)(180)}{[0.05^2(180-1)] + [(1.64)^2 (0.50)(0.50)]} \Rightarrow = \frac{121.032}{1.119} \Rightarrow$$

E = 0.05 = 5%

$$n = ? \quad n = 108.07 = 108 \quad \Rightarrow n = 108 \text{ Trabajadores}$$

Según el tamaño de la muestra que se realizara es a 108 personas en la municipalidad de Chicacao.

Las encuestas se realizaron a 36 colaboradores del área administrativa, 36 del área operativa y 36 trabajadores de campo para tener una mejor información de la organización municipal

17.2. Tamaño de muestra de la población que asiste a la Municipalidad de Chicacao Suchitepéquez

N = 56,888 Población de Chicacao

$$Z = 90\% = 1.64 \quad n = \frac{z^2 p q N}{[E^2 (N-1)] + [z^2 p q]} \quad \Rightarrow$$

P = 0.50

$$q = 0.50 \quad n = \frac{(1.64)^2 (0.5)(0.5)(56,888)}{[0.05^2(56,888-1)] + [(1.64)^2 (0.50)(0.50)]} \Rightarrow = \frac{38,250.07}{142.88} \Rightarrow$$

E = 0.05 = 5%

$$n = ? \quad n = 267.70 = 268 \quad \Rightarrow n = 268 \text{ muestra}$$

Según el tamaño de la muestra que se le realizo, las encuestas fueron 268 personas en la municipalidad de Chicacao, Suchitepéquez.

Anexo No. 5 Encuesta colaboradores (Trabajo de Campo)



Universidad de San Carlos de Guatemala
Centro Universitario del Sur Occidente
Licenciatura en Administración de Empresas
Ejercicio Profesional Supervisado –EPS–

Boleta de Encuesta para los colaboradores (Trabajo de campo)

Estimado colaborador de la Municipalidad de Chicacao, en esta boleta encontrara una serie de preguntas, instrucciones: las cuales deberá marcar con una “X” o desarrollar con un breve comentario según sea su respuesta, agradeciendo su aporte a la presente investigación. (Los datos que proporcione serán utilizados exclusivamente para fines académicos y totalmente confidenciales.)

1. Género
Masculino Femenino

2. Edad
18 a 28 29 a 39 40 a más

3. ¿Cuentan con un procedimiento con el que evalúen su desempeño laboral?
Sí No

4. ¿Alguna vez, han evaluado su desempeño Laboral en la institución?
Sí No
¿Cuándo? _____
¿Quién lo Evaluó? _____

5. ¿Qué método han utilizado para evaluar su desempeño?
Entrevista Personal Entrevista en Grupo
Cuestionario Otro
Ninguno

6. ¿Hace cuánto tiempo le realizaron una evaluación de desempeño?
0 A 6 meses 7 A 12 meses
Más de un año Nunca

7. ¿Quién o quienes han tenido a cargo la evaluación de desempeño laboral?
Su Jefe inmediato Director de Recursos Humanos
Alcalde Personal externo
Otro

8. ¿Alguna vez lo han promovido o ascendido en la institución Municipal?
Una vez Varias Veces
Nunca
9. ¿Qué aspectos cree usted que son necesarios para motivar su buen desempeño laboral? Puede marcar más de un elemento.
Compensación Aumento de Salario Ascenso Incentivo Econ.
Capacitación Otro
10. ¿Recibe capacitaciones periódicamente en la institución?
Sí No
11. ¿Indique a cada cuanto recibió capacitaciones?
Mensual Trimestralmente Semestral
Anualmente Otro
12. ¿Considera necesario el diseño de modelo de evaluación de desempeño laboral que contribuya a mejorar el rendimiento y competencias de los colaboradores?
SI No
13. ¿Cree usted que el diseño de un proceso de evaluación de desempeño laboral contribuiría a mejorar el desempeño de sus labores y el servicio que se le brinda a la población del municipio?
Sí No
14. ¿Estaría dispuesto a someterse a una evaluación cada 6 meses para mejorar su desempeño laboral?
Sí No

Anexo No. 6 Encuesta Jefes o encargados (Trabajo de Campo)



Universidad de San Carlos de Guatemala
Centro Universitario del Sur Occidente
Licenciatura en Administración de Empresas
Ejercicio Profesional Supervisado –EPS–

Boleta de Encuesta para Jefes o encargados (trabajo de campo)

Estimado colaborador de la Municipalidad de Chicacao, en esta boleta encontrara una serie de preguntas, instrucciones: las cuales deberá marcar con una “X” o desarrollar con un breve comentario según sea su respuesta, agradeciendo su aporte a la presente investigación. (Los datos que proporcione serán utilizados exclusivamente para fines académicos y totalmente confidenciales.)

1. Género
Masculino Femenino
2. Edad
19 a 28 29 a 39 a más
3. ¿Cuentan con un procedimiento con el que evalúen al personal que tiene bajo su cargo?
Sí No
4. ¿Alguna vez, han evaluado al personal bajo su cargo sobre el desempeño Laboral en la institución?
Sí No
¿Cuándo? _____
¿Quién lo Evaluó? _____
5. ¿Qué método han utilizado para evaluar el desempeño del colaborador bajo su cargo?
Entrevista Personal Entrevista en Grupo
Cuestionario Otro
Ninguno
6. ¿Hace cuánto tiempo le realizo la evaluación de desempeño a su personal?
0 A 6 meses 7 A 12 meses
Más de un año Nunca
7. ¿Quién ha tenido a cargo la evaluación de desempeño laboral?
Usted con Jefe Inmediato Director de Recursos Humanos
Alcalde Personal externo
Otro

8. ¿Alguna vez lo han promovido o ascendido en la institución Municipal?
 Una vez Varias Veces
 Nunca
9. ¿Qué aspectos cree usted que son necesarios para motivar el buen desempeño de los colaboradores? Puede marcar más de un elemento.
 Compensación Aumento de Salario Ascenso Incentivo Econ.
 Capacitación Otro
10. ¿Recibe capacitaciones periódicamente su personal dentro en la institución?
 Sí No
11. ¿Indique a cada cuanto tiempo se le brinda capacitaciones a su personal?
 Mensual Trimestralmente Semestral
 Anualmente Otro
12. ¿Considera necesario el diseño de modelo de evaluación de desempeño laboral que contribuya a mejorar el rendimiento y competencias de los colaboradores?
 SI No
13. ¿Cree usted que el diseño de un proceso de evaluación de desempeño laboral contribuiría a mejorar el desempeño de sus labores y el servicio que se le brinda a la población del municipio?
 Sí No
14. ¿Estaría dispuesto a someterse usted y sus colaboradores a una evaluación cada 6 meses para mejorar su desempeño laboral?
 Sí No
15. ¿Qué cualidades y/o criterios considera necesarias para evaluar el desempeño de los colaboradores?

Anexo No. 7 Guía de entrevista Alcalde (Trabajo de Campo)



Universidad de San Carlos de Guatemala
Centro Universitario del Sur Occidente
Licenciatura en Administración de Empresas
Ejercicio Profesional Supervisado –EPS–

Guía de entrevista para el Alcalde Municipal (Trabajo de campo)

Las preguntas planteadas en esta guía, le permitirán al investigador recabar información para desarrollar una propuesta a la Municipalidad de Chicacao, Agradeciendo de antemano, su valiosa colaboración y tiempo prestado.

1. ¿Cuentan con un procedimiento con el que evalúen al personal que tiene a su cargo?
¿porqué?
2. ¿han evaluado alguna vez el desempeño de su labor y el de sus colaboradores?
3. Si su respuesta anterior fue “sí” ¿con que frecuencia? ¿Y qué tipo de evaluación?
4. ¿La municipalidad cuenta con alguna herramienta para evaluar el desempeño a los colaboradores? ¿Cuál?
5. ¿Cree que es importante evaluar el desempeño laboral de los colaboradores de la institución? ¿porqué?
6. ¿Quién o quiénes son los encargados de realizar la evaluación de desempeño laboral?
7. ¿De qué manera usted promueve un ascenso a los colaboradores de la municipalidad?
8. ¿Qué aspectos cree usted que son necesarios para motivar su buen desempeño laboral?
9. ¿Realizan capacitaciones periódicamente en la institución? ¿con que frecuencia?
10. ¿Sobre qué temas se le ha capacitado al personal?
11. ¿Considera necesario el diseño de una evaluación de Desempeño laboral que mejore el rendimiento de los colaboradores de la municipalidad de Chicacao Suchitepéquez?
Si su respuesta es SI ¿Por qué?
12. ¿Cree usted que el diseño de un proceso de evaluación de desempeño contribuiría a mejorar el desempeño y el servicio a la población?
13. ¿Estaría de acuerdo a que se le realice una evaluación a toda la organización cada 6 meses para mejorar el servicio y desempeño laboral?
14. ¿Qué cualidades y/o criterios considera necesarias para evaluar el desempeño de los colaboradores?

Anexo No. 8 Guía de entrevista RRHH (Trabajo de Campo)



Universidad de San Carlos de Guatemala
Centro Universitario del Sur Occidente
Licenciatura en Administración de Empresas
Ejercicio Profesional Supervisado –EPS–

Guía de entrevista encargado de Recursos Humanos (Trabajo de campo)

Las preguntas planteadas en esta guía, le permitirán al investigador recabar información para desarrollar una propuesta a la Municipalidad de Chicacao, Agradeciendo de antemano, su valiosa colaboración y tiempo prestado.

1. ¿Cuentan con un procedimiento con el que evalúen al personal que tiene bajo su cargo? ¿porqué?
2. ¿Han evaluado alguna vez el desempeño laboral de los colaboradores? ¿Cuándo?
3. ¿Qué método han utilizado para evaluar el desempeño? ¿mencione alguno?
4. ¿La municipalidad cuenta con alguna herramienta para evaluar el desempeño a los colaboradores? ¿Cuál?
5. ¿Cree que es importante evaluar el desempeño laboral de los colaboradores de la institución? ¿porqué?
6. ¿Hace cuánto tiempo realizaron la evaluación de desempeño en la institución?
7. ¿Quién o quiénes son los encargados de realizar la evaluación de desempeño?
8. ¿Qué aspectos cree usted que son necesarios para motivar el buen desempeño de los colaboradores?
9. ¿Mencione el nombre de algunas técnicas que utiliza para evaluar el desempeño de los colaboradores?
10. ¿Qué tipo de actividades promueve para que se puedan brindar ascensos o incentivos a los colaboradores de la Municipalidad?
11. ¿con que periodicidad promueven capacitaciones para el personal de la institución? ¿Qué temas se han abordado?
12. ¿Considera usted que es importante diseñar un modelo de evaluación para mejorar el rendimiento de los colaboradores? ¿porqué?
13. ¿Cree usted que el diseño de un proceso de evaluación de desempeño laboral contribuiría a mejorar el desempeño y el servicio que se le brinda a la población?
14. ¿Qué cualidades y/o criterios considera necesarias para evaluar el desempeño de los colaboradores?

Anexo No. 9 Encuesta Población del Municipio (Trabajo de Campo)



Universidad de San Carlos de Guatemala
Centro Universitario del Sur Occidente
Licenciatura en Administración de Empresas
Ejercicio Profesional Supervisado –EPS–

Boleta de encuesta para la población del municipio (Trabajo de campo)

La presente boleta de encuesta tiene como objetivo primordial obtener información sobre el rendimiento y servicio de los colaboradores de la municipalidad de Chicacao. Instrucciones: en las casillas deberá marcar con una X y en una desarrollar una breve opinión, agradeciendo su tiempo y contribución a la presente investigación.

1. Género
Masculino Femenino
2. ¿En qué rango de edad se encuentra?
18 a 28 29 a 29 40 a más
3. ¿Cómo califica la atención y el servicio en la institución municipal?
Excelente Buena Mala
4. ¿Al momento de llegar a la municipalidad lo atendieron de manera rápida?
Sí No
5. ¿Cómo calificaría la eficiencia del colaborador y el servicio en su visita a la municipalidad?
Muy eficiente Eficiente Nada eficiente Malo
6. ¿Cuánto tiempo espero para que lo atendieran en la institución municipal?
0-15 minutos 15-45 minutos 45 minutos o más
7. ¿Cómo calificaría a los colaboradores de la institución municipal al momento de desarrollar sus actividades en el trabajo?
Bueno Muy bueno Excelente Malo
8. ¿Considera que en la municipalidad existe un trabajo coordinado para cumplir con un buen servicio en la municipalidad?
Sí No
9. ¿Qué considera que se debe mejorar en la Municipalidad?
Atención Eficiencia en el servicio Otro _____

ANEXOS No. 10, 11,12 y 13



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

Mazatenango, Suchitepéquez, 11 de Octubre de 2021

Dr. Luis Gregorio San Juan Estrada
Coordinador de EPS y miembros adjuntos
Ejercicio Profesional Supervisado
Administración de Empresas

Respectables Miembros de CEPsAE:

Por este medio me dirijo a ustedes deseándoles éxitos en la labor docente que desarrollan en el Centro Universitario de Suroccidente-CUNSUROC.

El motivo de la presente es para solicitar fecha de evaluación individual para la Defensa del informe Final del Ejercicio Profesional Supervisado -EPS- realizado en la Municipalidad de Chicacao Suchitepéquez ubicado en el municipio de Chicacao.

Dicha solicitud se realiza ya que a criterio del docente supervisor Licda. Gloria Mercedes Barrera Castañeda llena los requisitos establecidos y da el visto bueno correspondiente, adjuntado cuatro ejemplares digitales.

Agradeciendo su atención a la presente me suscribo de ustedes.

Deferentemente,

T.A.E. Wilmer Roberto Mendoza Abac
Carné: 201242221
Celular: 4548-1643
Correo: wilmermendoza1993@gmail.com

Vo.Bo. Licda. Gloria Mercedes Barrera Castañeda
Docente Supervisor EPS.

UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS
DE GUATEMALA



Centro Universitario de Suroccidente
CUNSUROC
Aparado Postal 606
Mazatenango, Suchitpéquez
e-mail: secretaria@unsc.edu.gt

Mazatenango, Such., 30 de marzo de 2022

Dr. Álvaro Estuardo Gutiérrez Gamboa
Coordinador
Carrera de Administración de Empresas
Centro Universitario de Suroccidente

Dr. Gutiérrez:

Atentamente nos dirigimos a usted para informarle en calidad de integrantes de la Terna Evaluadora, del informe individual final del estudiante T.A.E. Wilmer Roberto Mendoza Abac, carné No. 201242221, en su trabajo denominado: ***Propuesta para el Diseño de un Proceso de Evaluación de Desempeño Laboral, que Contribuya a Mejorar el Rendimiento, Habilidades y Destrezas de los Colaboradores de la Municipalidad de Chicacao, Suchitpéquez.***

Informamos que se plantearon las correcciones respectivas que ha criterio de cada evaluador fueron ejecutadas a satisfacción de la Terna Evaluadora.

En virtud de lo anterior, la terna evaluadora solicita a la autoridad correspondiente proseguir con el trámite respectivo.

Atentamente,

"ID Y ENSEÑAD A TODOS"


Dr. José Alfredo Castro Loarca
Presidente


MSc. Cindy Marioly Domínguez M.
Vocal


Dr. Luis Gregorio San Juan Estrada
Secretario

C.E. 02-2022 Aval informe final EPS

Mazatenango, 4 de agosto de 2022.

Mtro.

Bernardino Hernández Escobar

Coordinador Académico

Centro Universitario del suroccidente

Mazatenango, Suchitepéquez

Edificio.

Apreciable Mtro. Hernández Escobar:

Por este medio le envío el informe final del Ejercicio Profesional Supervisado de la carrera Administración de Empresas del TAE Wilber Roberto Mendoza Abac, Carné No. 201242221 titulado: "PROPUESTA PARA EL DISEÑO DE UN PROCESO DE EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO LABORAL QUE CONTRIBUYA A MEJORAR EL RENDIMIENTO, HABILIDADES Y DESTREZAS DE LOS COLABORADORES DE LA MUNICIPALIDAD DE CHICACAO, SUCHITEPÉQUEZ".

Con relación al informe indicado, quiero informarle que tuve a bien revisarlo cuidadosamente, para lo cual, luego de haberse realizado las correcciones y ampliaciones sugeridas por mi persona, puedo decir que cumple con los requisitos que de acuerdo con el normativo respectivo se exigen para su aprobación, por lo cual otorgo el aval correspondiente para que pueda pasar así a la siguiente instancia y sea autorizado su trámite de impresión y graduación.

Sin más que agregar, quedo de usted, atentamente.

"ID Y ENSEÑAD A TODOS"


Dr. Alvaro Estuardo Gutiérrez Gamboa
Coordinador de Carrera
Administración de Empresas





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

CUNSUROC/USAC-I-05-2023

DIRECCIÓN DEL CENTRO UNIVERSITARIO DEL SUROCCIDENTE,
Mazatenango, Suchitepéquez, el dieciséis de febrero dos mil veintitrés_____

Encontrándose agregados al expediente los dictámenes de la Terna Evaluadora y Coordinador de Carrera, SE AUTORIZA LA IMPRESIÓN DEL TRABAJO DE GRADUACIÓN: "PROPUESTA PARA EL DISEÑO DE UN PROCESO DE EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO LABORAL, QUE CONTRIBUYA A MEJORAR EL RENDIMIENTO, HABILIDADES Y DESTREZAS DE LOS COLABORADORES DE LA MUNICIPALIDAD DE CHICACAO SUCHITEPÉQUEZ", del estudiante: Wilmer Roberto Mendoza Abac, carné No. 201242221. CUI No. 2162 86964 1010 de la carrera Licenciatura en Administración de Empresas.

"ID Y ENSEÑAD A TODOS"

M.a. Luis Carlos Muñoz López
Director



/gris