

UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEMALA
CENTRO UNIVERSITARIO DE ORIENTE
ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS



INFORME FINAL DEL EJERCICIO PROFESIONAL SUPERVISADO
-EPS-
DIAGNÓSTICO ADMINISTRATIVO DE LA MUNICIPALIDAD DE
CHIQUMULA

DANIZA ANAITÉ ORTEGA PINTO

CHIQUMULA, GUATEMALA, NOVIEMBRE DE 2008

**UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEMALA
CENTRO UNIVERSITARIO DE ORIENTE -CUNORI-
ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS
-PLAN DIARIO-**



**INFORME FINAL DEL EJERCICIO PROFESIONAL SUPERVISADO
-EPS-
DIAGNÓSTICO ADMINISTRATIVO DE LA MUNICIPALIDAD DE
CHIQUIMULA**

Por:

Daniza Anaité Ortega Pinto

200340099

Chiquimula, Guatemala, noviembre de 2008

RESUMEN

En toda empresa, organización e institución pública o privada es de suma importancia la aplicación de un diagnóstico en forma constante que permita determinar aspectos que la fortalecen y limitan en el funcionamiento de sus actividades. Por ello, en la realización del ejercicio profesional supervisado se inició diagnosticando la situación administrativa de la municipalidad de Chiquimula.

La investigación fue de tipo explicativa, teniendo como objeto de estudio el proceso administrativo. Dentro de las limitantes encontradas en la realización de la investigación, la principal fue la negativa de parte de algunos empleados a responder las encuestas o entrevistas realizadas; además, la inaccesibilidad a documentos de carácter histórico y financiero que dificultó la recolección de información en estos aspectos.

Por lo anterior, se utilizaron indicadores en base al objetivo general y específicos planteados, los cuales guiaron la investigación, proporcionaron información relevante con respecto a la planeación, organización, integración dirección y control de la empresa, con el objeto de concluir, recomendar y realizar una tabla de necesidades; posteriormente analizando el departamento de recursos humanos, permitió contar con información actualizada de la aplicación los indicadores que se tomarían en cuenta en función del área.

De acuerdo a las necesidades detectadas se priorizaron las actividades y se desarrolló un plan de servicios y gestiones, los cuales solventaron, en gran parte, la problemática existente en la empresa, siendo los siguientes:

- En relación a los servicios, se propuso un modelo de evaluación del desempeño con el fin de verificar el cumplimiento laboral; actualizar los datos de los trabajadores de la municipalidad; proponer formularios de solicitud de permiso temporal y de empleo para identificar a los trabajadores que salen y

las personas que desean conseguir un puesto dentro de la institución y participación en la actividad de INFOCUNORI con la presentación de proyectos, actividades realizadas en el transcurso del año, a fin de transmitir imagen institucional.

- En las gestiones realizadas, se solicitó al Lic. Rolando Morataya (Abogado y Notario) la capacitación de aspectos jurídicos de la legislación aplicable a las municipalidades y a la Profa. Ruth Molina Martínez (Profesora Enseñanza Media en Literatura y Lengua Española) la capacitación de lenguaje y redacción. Asimismo se solicitó al Lic. Mario Rodas Chactún (Trabajador Social) la capacitación de trabajo en equipo. Su fin primordial en estas gestiones fue retroalimentar y reforzar los conocimientos de los empleados ya adquiridos como también la comprensión de nuevos temas, para el desempeño laboral dentro y fuera de la institución.

Finalmente, se elaboró, como propuesta, una base de datos, donde se puedan almacenar los datos principales de los trabajadores de la municipalidad con el fin de facilitar la administración, registro y orden de estos.

INDICE GENERAL

Introducción

i
Pág.

TITULO I DIAGNÓSTICO ADMINISTRATIVO DE LA MUNICIPALIDAD DE CHIQUIMULA

CAPÍTULO I MARCO METODOLÓGICO

1.1 Planteamiento del problema.....	3
1.1.1 Antecedentes y contexto.....	3
1.1.2 Justificación	5
1.1.3 Formulación del problema	6
1.2 Objetivos	7
1.2.1 Objetivo general.....	7
1.2.2 Objetivos específicos	7
1.3 Diseño metodológico.....	8
1.3.1 Tipo de investigación	8
1.3.2 Definición de población y muestra	8
1.3.3 Conceptualización y operación de variables.....	10
1.3.4 Técnicas de recolección de datos.....	11
1.3.5 Fuentes de información	11
1.3.6 Estrategia de investigación	11
1.3.7 Limitaciones del estudio.....	12

CAPÍTULO II

MARCO REFERENCIAL

2.1 Municipio de Chiquimula	13
2.1.1 Síntesis histórica.....	13
2.2.2 Acuerdo de creación	14
2.2.3 Localización	14
2.2.4 Extensión y límites territoriales	15
2.2.5 Distribución política-administrativa	15

CAPÍTULO III

MARCO TEÓRICO

3.1 Antecedentes temáticos	17
3.2 Marco conceptual	22
3.2.1 Proceso administrativo	22
3.2.2 Administración Pública	26

CAPÍTULO IV

RESULTADOS

4.1 Planeación	30
4.1.1 Visión	31
4.1.2 Misión	32
4.1.3 Objetivos.....	33
4.1.4 Políticas	34
4.1.5 Tácticas	35
4.1.6 Programas	36
4.1.7 Presupuestos.....	37
4.2 Organización	39
4.2.1 Estructura organizacional	39

4.2.2 Autoridad de línea y staff	42
4.2.3 Responsabilidades	43
4.2.4 Funciones	43
4.2.5 Equipos de trabajo	44
4.3 Integración	45
4.3.1 Reclutamiento.....	45
4.3.2 Selección de personal	46
4.3.3 Contratación	47
4.3.4 Inducción	49
4.3.5 Capacitación	51
4.4 Dirección	52
4.4.1 Motivación.....	52
4.4.2 Liderazgo	53
4.4.3 Comunicación	54
4.5 Control.....	55
4.5.1Supervisión	55
4.5.2 Retroalimentación.....	57
4.5.3 Evaluación de desempeño.....	58
Conclusiones.....	64
Recomendaciones	66

TITULO II

PLAN DE SERVICIOS Y GESTIONES

Introducción.....	69
Justificación general.....	71
Objetivos generales	72

CAPÍTULO I

PLAN DE SERVICIOS

1.1 Justificación.....	73
1.2 Descripción del problema	73
1.3 Servicios a realizar	74
1.3.1 Título del servicio	74
1.3.1.1 Objetivos.....	74
1.3.1.2 Estrategia.....	74
1.3.1.3 Programa de actividades	75
1.3.1.4 Recursos.....	76
1.3.2 Título del servicio	76
1.3.2.1 Objetivos.....	76
1.3.2.2 Estrategia.....	76
1.3.2.3 Programa de actividades	77
1.3.2.4 Recursos.....	77
1.3.3 Título del servicio	78
1.3.3.1 Objetivos.....	78
1.3.3.2 Estrategia.....	78
1.3.3.3 Programa de actividades	78
1.3.3.4 Recursos.....	79
1.3.4 Título del servicio	79
1.3.4.1 Objetivos.....	79
1.3.4.2 Estrategia.....	80
1.3.4.3 Programa de actividades	80
1.3.4.4 Recursos.....	80
1.3.5 Título del servicio	81
1.3.5.1 Objetivos.....	81
1.3.5.2 Estrategia.....	81
1.3.5.3 Programa de actividades	82
1.3.5.4 Recursos.....	82

CAPÍTULO II

PLAN DE GESTIONES

2.1 Justificación.....	84
2.2 Descripción del problema.....	84
2.3 Gestiones a realizar	85
2.3.1 Título a gestionar	85
2.3.1.1 Objetivos.....	85
2.3.1.2 Estrategia.....	85
2.3.1.3 Programa de actividades	86
2.3.1.4 Recursos.....	86
2.3.2 Título a gestionar	87
2.3.2.1 Objetivos.....	87
2.3.2.2 Estrategia.....	87
2.3.2.3 Programa de actividades	88
2.3.2.4 Recursos.....	88

CAPÍTULO III

PROPUESTA DE UNA BASE DE DATOS

3.1 Justificación.....	90
3.2 Descripción del problema.....	90
3.3 Creación de un sistema de cómputo (base de datos)	91
3.3.1 Objetivos	91
3.3.2 Estrategias	91
3.3.3 Programa de actividades.....	91
3.3.4 Recursos	92
Cronograma de Trabajo	93

TITULO III
SERVICIOS Y GESTIONES REALIZADAS

CAPÍTULO I
SERVICIOS PRESTADOS

1.1 Título del primer servicio	95
1.1.1 Descripción del problema resuelto o estado actual	95
1.1.2 Objetivos logrados	95
1.1.3 Estrategias empleadas	96
1.1.4 Ejecución del programa	96
1.1.5 Recursos empleados	97
1.2 Título del segundo servicio	98
1.2.1 Descripción del problema resuelto o estado actual	98
1.2.2 Objetivos logrados	98
1.2.3 Estrategias empleadas	98
1.2.4 Ejecución del programa	99
1.2.5 Recursos empleados	100
1.3 Título del tercer servicio	100
1.3.1 Descripción del problema resuelto o estado actual	100
1.3.2 Objetivos logrados	101
1.3.3 Estrategias empleadas	101
1.3.4 Ejecución del programa	101
1.3.5 Recursos empleados	102
1.4 Título del cuarto servicio	103
1.4.1 Descripción del problema resuelto o estado actual	103
1.4.2 Objetivos logrados	103
1.4.3 Estrategias empleadas	103
1.4.4 Ejecución del programa	103
1.4.5 Recursos empleados	104
1.5 Título del quinto servicio	105

1.5.1 Descripción del problema resuelto o estado actual	105
1.5.2 Objetivos logrados	105
1.5.3 Estrategias empleadas	105
1.5.4 Ejecución del programa	106
1.5.5 Recursos empleados	106
1.6 Título del sexto servicio	107
1.6.1 Descripción del problema resuelto o estado actual	107
1.6.2 Objetivos logrados	108
1.6.3 Estrategias empleadas	108
1.6.4 Ejecución del programa	108
1.6.5 Recursos empleados	110
1.7 OTROS SERVICIOS REALIZADOS	111

CAPÍTULO II

GESTIONES REALIZADAS

2.1 Título de la gestión: Capacitación sobre aspectos jurídicos de la legislación aplicable a las municipalidades	113
2.1.1 Descripción del problema resuelto o estado actual	113
2.1.2 Objetivos logrados	114
2.1.3 Estrategias empleadas	114
2.1.4 Ejecución del programa	115
2.1.5 Recursos empleados	116
2.2 Título de la gestión: Capacitación sobre lenguaje y redacción	116
2.2.1 Descripción del problema resuelto o estado actual	116
2.2.2 Objetivos logrados	117
2.2.3 Estrategias empleadas	117
2.2.4 Ejecución del programa	118
2.2.5 Recursos empleados	119

2.3 Título de la gestión: Capacitación sobre	
trabajo en equipo	119
2.3.1 Descripción del problema resuelto o estado actual	119
2.3.2 Objetivos logrados	120
2.3.3 Estrategias empleadas	120
2.3.4 Ejecución del programa	121
2.3.5 Recursos empleados	121

CAPÍTULO III

PROPUESTA DE UNA BASE DE DATOS

3.1 Propuesta de una base de datos para el registro de	
personal de la municipalidad de Chiquimula	123
3.1.1 Descripción del problema resuelto o estado actual	123
3.1.2 Objetivo logrado.....	123
3.1.3 Estrategias empleadas	123
3.1.4 Ejecución del programa	124
3.1.5 Recursos empleados	125

Conclusiones.....	126
Recomendaciones	127
Bibliografía	128
Apéndices	130

Apéndice 1. Solicitud de empleo	131
---------------------------------------	-----

Apéndice 2. Solicitud de permiso	133
--	-----

Apéndice 3. Formulario de actualización de inventario de RH	134
---	-----

Apéndice 4. Formulario de requisición de personal	135
---	-----

Anexos	137
Anexo 1. Organigrama Municipal 2004-2008	138
Anexo 2. Organigrama Municipal 2008-2012	139
Anexo 3. Mapa del Municipio de Chiquimula	140
Anexo 4. Evidencia Fotográfica.....	141

ÍNDICE DE CUADROS

TITULO I

DIAGNÓSTICO ADMINISTRATIVO

Cuadro 1. Número de empleados municipales por oficinas	8
Cuadro 2. Oficinas y muestras poblacionales	9
Cuadro 3. Objetivos, variables e indicadores	10
Cuadro 4. Ejecución de gastos por objeto del gasto	38
Cuadro 5. Tabla de necesidades	60

TITULO II

PLAN DE SERVICIOS DEL AREA DE RECURSO HUMANO

Cuadro 1. Actividades a realizarse para elaborar una evaluación de desempeño	75
---	----

Cuadro 2. Actividades a realizarse para la elaboración de formularios (solicitudes)	77
Cuadro 3. Actividades a realizarse para el inventario del recurso humano	78
Cuadro 4. Actividades para la elaboración del registro de faltas y llamadas de atención.....	80
Cuadro 5. Actividades a realizarse en la participación de INFOCUNORI	82
Cuadro 6. Actividades a realizarse para la capacitación sobre aspectos jurídicos de la legislación aplicable a las municipalidades	86
Cuadro 7. Actividades a realizar para la capacitación sobre lenguaje y redacción	88
Cuadro 8. Actividades a realizar para la propuesta de una base de datos	91

TITULO III SERVICIOS PRESTADOS

Cuadro 1. Actividades que se realizaron para la elaboración de una evaluación de desempeño	96
Cuadro 2. Actividades que se realizaron para la elaboración de formularios (solicitudes)	99

Cuadro 3. Actividades realizadas para la actualización del inventario del recurso humano	101
Cuadro 4. Actividades que se realizaron para la elaboración del registro de faltas y llamadas de atención.....	103
Cuadro 5. Actividades realizadas para llevar a cabo la participación de INFOCUNORI	106
Cuadro 6. Actividades que se realizaron en relación al apoyo del comité de festejos de la municipalidad	108
Cuadro 7. Actividades realizadas para la capacitación sobre aspectos jurídicos de la legislación aplicable a las municipalidades	115
Cuadro 8. Actividades realizadas para la capacitación sobre lenguaje y redacción	118
Cuadro 9. Actividades realizadas para la capacitación sobre trabajo en equipo	121
Cuadro 10. Actividades realizadas para la propuesta de una base de datos	124

INDICE DE ABREVIATURAS Y SIGLAS

CUNORI: Centro Universitario de Oriente.

EPS: Ejercicio Profesional Supervisado.

RRHH: Recursos Humanos.

USAC: Universidad de San Carlos de Guatemala.

INTRODUCCIÓN

Toda empresa, organización e institución pública o privada, está sujeta a cambios organizacionales provocados por fuerzas internas y externas constantes en el ambiente empresarial, por lo que deben evaluar y analizar sus movimientos administrativos en el desarrollo de nuevas estrategias competitivas de crecimiento y superación.

El Centro Universitario de Oriente -CUNORI-, cuenta con la actividad de extensión del Ejercicio Profesional Supervisado -EPS-, de la carrera de Administración de Empresas, el cual es un conjunto de actividades prácticas que se realizan en empresas publicas o privadas, con el fin de determinar su situación administrativa, para luego accionar, y así determinar mecanismos que contribuyan a disminuir la problemática que se presenta en el área de estudio.

Partiendo del diagnóstico administrativo, desarrollado en la municipalidad de Chiquimula en el departamento de recursos humanos, se llegó a determinar una serie de problemas y necesidades que están relacionados con aspectos de: falta de una evaluación de desempeño, actualización del inventario de personal debido al incremento de trabajadores, creación de una base de datos para el control de personal.

El contenido de este informe, aporta sugerencias para mejorar la situación actual del departamento de recurso humano de la municipalidad de Chiquimula; ayudando así, al cumplimiento de los objetivos de la institución. El presente informe se encuentra estructurado de la siguiente forma:

TITULO I: Diagnóstico Administrativo de la municipalidad de Chiquimula, el cual incluye la incorporación de los siguientes capítulos:

Capítulo I, marco metodológico, que contempla el planteamiento del problema, los objetivos de la investigación y el diseño metodológico; el **capítulo II**, marco

referencial, consiste en una síntesis histórica del municipio de Chiquimula, el acuerdo de creación, localización, extensión y límites territoriales, y distribución política administrativa; el **capítulo III**, marco teórico, contiene teorías que sirvieron como fundamento para realizar la investigación; y el **capítulo IV** que contiene los resultados obtenidos de cada una de las variables de la investigación.

TITULO II: Plan de Servicio y Gestiones a Realizar, conformado por las siguientes secciones:

Capítulo I, contiene la planificación de los servicios y/o acciones que se consideraron; **capítulo II**, la preparación de las gestiones y estrategias para conseguir las; y el **capítulo III**, preparativos para la elaboración del proyecto a presentar en la institución.

TITULO III: Plan de Servicios y Gestiones Ejecutados, está integrado de la siguiente manera:

Capítulo I, contiene los resultados de los servicios prestados y el desarrollo de las actividades; **capítulo II**, incluye las gestiones que se ejecutaron con sus respectivas estrategias; y el **capítulo III**, compuesto por propuesta de una base de datos para el personal de la municipalidad de Chiquimula.

Por último se incluyen, las conclusiones y recomendaciones de la investigación que se consideraron convenientes para dar solución a la problemática encontrada, así como la bibliografía.

CAPÍTULO I

MARCO METODOLÓGICO

1.1 Planteamiento del problema

1.1.1 Antecedentes y contexto

Chiquimula constituyó durante la época colonial un territorio extenso que fue sede de regimientos y una alcaldía mayor, “siendo su primer alcalde en año de 1705, el señor Domingo de la Vega.”¹ Posteriormente, el 29 de junio de 1821, la cabecera departamental fue elevada a la categoría de ciudad.

En el año de 1871, con la Revolución Liberal; se efectuó la configuración administrativa por departamentos y municipios. Y luego de la revolución de 1944, los alcaldes empezaron a ser electos popularmente por el pueblo.

El código municipal, decreto número 12-2002; contempla al municipio como la unidad básica de organización territorial y espacio inmediato de participación ciudadana en los asuntos públicos.

Igualmente, se establece al concejo municipal como “el órgano colegiado superior de deliberación y de decisión de los asuntos municipales”². Los miembros de la actual corporación municipal, fueron electos en las elecciones generales del 9 de septiembre del año 2007; tomando posesión de los cargos el día 15 de enero del presente año.

La municipalidad, como ente sujeto al proceso administrativo, ha evolucionado desde su creación hasta la actualidad. En cuanto a la planeación, hace unos años

¹ Ingrid Dolores Castillo. Diagnóstico Administrativo y Organización Propuesta Municipalidad de Chiquimula. (Chiquimula : El Autor, 1993), p. 2

² Guatemala. Secretaria de Coordinación Ejecutiva de la Presidencia. Constitución política de la República de Guatemala y leyes de desarrollo social. 2 ed., (Guatemala : Plan Guatemala, 2006), p. 164.

únicamente se utilizaban los programas y el presupuesto para el desarrollo de las actividades y proyectos; sin embargo, los mismos no se daban a conocer formalmente al personal involucrado en las actividades, por lo cual los objetivos trazados muchas veces no fueron alcanzados.

En años recientes se han venido utilizando planes operativos anuales, los cuales están conformados por una serie de obras que la municipalidad pretende ejecutar en beneficio de la población; sin embargo, se omite dentro del mismo las actividades de cada oficina.

El presupuesto municipal, que fue aprobado en diciembre del año 2007, presenta una serie de problemas a la actual administración, ya que el mismo no se estructuró con base en la planificación operativa anual.

Así como la planeación ha evolucionado, la estructura organizacional también ha cambiado con el transcurso del tiempo. Para 1993 la municipalidad contaba con 25 puestos entre los que se encontraban la alcaldía, tesorería, servicios públicos, registro civil, encargado de obras y otros. Durante la administración 2004-2008, el número de puestos había subido a 75; entre los que destacan el director de la Administración Financiera Municipal -AFIM-, y el gerente municipal.

La necesidad de crear una estructura organizacional nueva para la actual administración, se origina en la creación de nuevas oficinas como la unidad de gestión ambiental municipal -UGAM-; así como en la supresión de otras, como la gerencia municipal y el registro civil.

En el aspecto de integración de personal, la municipalidad no ha tenido muchos cambios, excepto la creación de una oficina de recursos humanos, creada en la administración anterior.

En relación a la contratación de personal, algunos empleados están contratados bajo un renglón presupuestal, que no se adecua a la relación laboral que tienen con la municipalidad.

Los empleados realizan sus funciones de acuerdo a la orientación que se les da al iniciar la relación laboral, sin embargo; muchos de ellos desconocen la existencia de un manual que les indique el procedimiento de sus tareas; adicionalmente, muchos empleados desconocen su posición jerárquica dentro de la organización, confundiendo las líneas de comunicación con la cadena de mando.

Otro problema que la institución debe enfrentar es el control, ya que los mecanismos que se han utilizado hasta el momento no han podido evitar que los empleados incumplan ciertas normas internas; igualmente los registros internos no contribuyen con la precisión de la información que generan, siendo éstos, en su mayoría, a través de medios obsoletos que no brindan la seguridad necesaria en la información.

1.1.2 Justificación

Toda organización debe tomar en cuenta que con el transcurso de los años surgen cambios internos que algunas veces no son percibidos por la administración, mismos que influyen en el desarrollo de la institución generando situaciones negativas.

Lo anterior se hace con el propósito de establecerse metas que permitan el logro de los objetivos estratégicos de la institución, enfocados al cumplimiento de la visión, misión, valores, etc., elementos que, conjugados, comprometen tanto a empleados como a jefes, creando una identificación con la institución y un compromiso para alcanzar los objetivos de la misma.

Elaborar el diagnóstico incide en la identificación de los problemas que afectan el proceso administrativo de la municipalidad, ya que mediante su análisis se podrán establecer los lineamientos a seguir en cuanto a planeación, organización, integración, dirección y control, requeridos para el logro de los objetivos de la institución; buscando con esto brindar mejor servicio a la sociedad.

La investigación se justifica desde dos puntos de vista. Desde el punto de vista práctico, la misma propone soluciones factibles a los problemas encontrados; que al aplicarla contribuirán a resolverlos.

Desde el punto de vista metodológico, este diagnóstico aplica estrategias de investigación factibles que se ajusten a las necesidades de la investigación en cuanto tiempo y recursos; además, generará datos estadísticos actualizados como número de empleados municipales y porcentaje de dichos empleados contratados bajo los principales renglones presupuestarios, que podrán ser utilizados en futuras investigaciones.

1.1.3 Formulación del problema

Con base en lo expuesto anteriormente, se formuló el problema de investigación de la siguiente manera:

¿Cuál es la situación administrativa de la municipalidad de Chiquimula al 25 de abril del 2008?

1.2 Objetivos

1.2.1 Objetivo general

Analizar la situación administrativa de la municipalidad de Chiquimula, para determinar las causas que afectan su desenvolvimiento y proponer alternativas de solución.

1.2.2 Objetivos específicos

- Examinar la planificación elaborada, para verificar como contribuye al logro de los objetivos de la institución.
- Explicar la forma en que se encuentra organizada la municipalidad, para constatar que la estructura se ajuste a las funciones de la institución.
- Examinar la forma en que se integra el recurso humano que labora en la municipalidad, con el fin de corroborar la idoneidad de las personas que ocupan los puestos.
- Estimar la forma en que se realiza la dirección, con el propósito de verificar que la misma ayude a la realización de las funciones de la municipalidad.
- Calificar los mecanismos de control utilizados en la municipalidad, con el propósito de determinar su eficiencia.

1.3 Diseño metodológico

1.3.1 Tipo de investigación

La investigación fue de tipo explicativa; la misma analizó los datos obtenidos, interpretando las causas que dan origen a los problemas observados y proponiendo una solución factible a los mismos.

1.3.2 Definición de población y muestra

El número total de empleados que labora en la municipalidad asciende a 218; en el cuadro siguiente se detalla el número de trabajadores por cada oficina:

Cuadro 1
Número de empleados municipales por oficinas

Oficina	Empleados	Oficina	Empleados
Alcaldía	1	Rótulos	3
Oficina Municipal de Planificación	4	I.U.S.I.	2
Admón. Financiera Municipal	1	Juzgado de asuntos municipales	2
Compras y Almacén	1	Recursos humanos	2
Unidad de Gestión Ambiental	1	Secretaria municipal	5
Recepción del alcalde	1	Agua y alcantarillado	4
Oficina de atención a cocodes	3	Luz	6
Relaciones Públicas	1	Información	1
Cédulas	6	Tesorería	30
Transporte	11	Desechos sólidos	31
Biblioteca municipal	1	Mantenimiento de alumbrado	1
Casa de la cultura	2	Supervisor de obras varias	4
Cultura y turismo	5	Personal de campo	45
Policía municipal	35	Rastro	2
Registro civil	7	Total	218

Fuente: Elaboración propia

En las oficinas en las cuales el número de empleados sobrepasa los 10 trabajadores, se tomó una muestra a la cual se le aplicaron los cuestionarios.

Aplicando la fórmula³

$$n = \frac{N}{(N \times d^2) + 1}$$

Donde:

n = Tamaño de la muestra

N = Tamaño de la población

d = Error de estimación (20%)

1 = Constante

Se obtuvo la muestra para dichas oficinas. Estas muestras se encuentran resumidas en el cuadro siguiente:

Cuadro 2
Oficinas y muestras poblacionales

Oficina	Muestra poblacional
Transporte	7 empleados
Policía municipal	14 empleados
Tesorería	13 empleados
Desechos sólidos	13 empleados
Personal de campo	16 empleados

Fuente: Elaboración propia

Dichos empleados fueron seleccionados mediante un muestreo aleatorio simple.

³ Henry Solis, Identificación de Proyectos (San José : Instituto Centroamericano de Administración Pública, 1989), p. 69

1.3.3 Conceptualización y operación de variables

En el siguiente cuadro se muestran las variables estudiadas en la investigación, con sus respectivos indicadores:

Cuadro 3
Objetivos, variables e indicadores

Objetivos	Variables	Indicadores
Examinar la planificación elaborada, para verificar como contribuye al logro de los objetivos de la institución.	Planeación	• Visión • Misión • Objetivos • Políticas • Tácticas • Programas • Presupuesto
Explicar la forma en que se encuentra organizada la municipalidad, para constatar que la estructura se ajuste a las funciones de la institución	Organización	• Estructura organizacional • Autoridad de línea y staff • Responsabilidades • Funciones • Equipos de trabajo
Examinar la forma en que se integra el recurso humano que labora en la municipalidad, con el fin de corroborar la idoneidad de las personas que ocupan los puestos.	Integración	• Reclutamiento • Selección de personal • Contratación • Inducción • Capacitación
Exponer la forma en que se realiza la dirección, con el propósito de verificar que la misma ayude a la realización de las funciones de la municipalidad.	Dirección	• Motivación • Liderazgo • Comunicación
Explicar los mecanismos de control utilizados en la municipalidad, con el propósito de determinar su eficiencia.	Control	• Supervisión • Retroalimentación • Evaluación de desempeño

Fuente: Elaboración propia

1.3.4 Técnicas de recolección de datos

La recolección de datos se realizó conforme a los indicadores planteados, realizando en primer lugar la observación, utilizando para ello una guía que contenía los puntos a observar.

En segundo lugar, se realizó la encuesta, a través de un cuestionario que fue respondido por los empleados municipales. Paralelamente, se llevó a cabo la investigación documental, mediante una cédula que permitió el análisis de dichos documentos.

Al mismo tiempo, se realizaron entrevistas que permitieron ampliar los temas investigados; utilizando para ello, una guía que contenía las preguntas respectivas.

1.3.5 Fuentes de información

Para la investigación se utilizaron principalmente fuentes de información primarias, las cuales están constituidas por los empleados de las diferentes oficinas municipales.

Asimismo, se utilizaron fuentes secundarias como apoyo, entre las que se encuentran los planes operativos anuales, manuales de funciones de la administración anterior, organigrama 2004-2008, organigrama 2008-2012 y reglamento interno de trabajo, entre otros.

1.3.6 Estrategia de investigación

Para el desarrollo de la investigación se utilizaron las técnicas detalladas anteriormente, de la siguiente manera: la observación se llevó a cabo por los investigadores, utilizando para ello la guía de observación, durante el desarrollo de las labores del personal de la municipalidad.

La encuesta fue dirigida a los empleados, utilizando para ello un cuestionario elaborado por los investigadores; se contó con un tiempo de cuatro días hábiles del 14 al 18 del mes de abril del año en curso.

Para efectos de la entrevista al alcalde municipal, se le trasladó una guía que contenía las preguntas necesarias, el día viernes 18 del mes de abril del 2008, recogiénola posteriormente, el día lunes del mismo mes. Se realizó de esta forma, debido a la carencia de tiempo por parte del alcalde para atender personalmente a los investigadores.

La misma guía de entrevista que se realizó al alcalde, también se le realizó al coordinador de la oficina municipal de planificación, la directora de la administración financiera municipal, el juez municipal, el director de la oficina de recursos humanos, el secretario municipal y el tesorero municipal; por considerarlos cargos de alto nivel jerárquico y para poder contrastar la información obtenida del alcalde.

1.3.7 Limitaciones del estudio

La principal limitante del estudio, fue la negativa de parte de algunos empleados a responder las encuestas o entrevistas realizadas.

Igualmente, los resultados de la investigación fueron afectados por la inaccesibilidad a documentos de carácter histórico y financiero; específicamente el departamento de tesorería se negó a proporcionar una copia del presupuesto municipal 2008.

Otra de las limitantes fue que gran parte del personal que labora en la municipalidad inició sus labores con el comienzo del nuevo gobierno, por lo cual no tienen conocimiento acerca de ciertos aspectos de los cuales fueron consultados.

CAPITULO II

MARCO REFERENCIAL

2.1 Municipio de Chiquimula

2.1.1 Síntesis histórica

“La fecha de fundación de la primera ciudad no es precisa y se cree que fue en los años 1530 a 1535 y sus primeros habitantes fueron traídos a la fuerza de Copán después de ser vencidos. Sin embargo, toda la formación del pueblo se verifica entre los años de 1540 a 1546, cuando una Real Cédula de fecha 8 de mayo de 1539 ordena que todos los poblados pequeños, pero numerosos existentes, fueran unidos en pocos pero más numerosos, sucediendo ello en Chiquimula.

La traza original de la ciudad presenta las mismas características del urbanísimo del Siglo XVI y que se mantuvieron a lo largo de la dominación española, con la orientación de calles y avenidas, a los puntos cardinales. Lo más importante a nivel espacial eran su plaza, su iglesia parroquial y sus casas reales, lo cual le hacía uno de los pueblos mejor formados del reino de Guatemala.

Uno de los acontecimientos más relevantes de esta época es la destrucción de la ciudad por los terremotos del 3 de junio de 1765, que fue sentido en Capital del Reino (hoy Antigua Guatemala) y afectando todos los poblados intermedios y del Valle de Chiquimula.

La cabecera departamental es trasladada de sitio al norte y oeste del antiguo lugar, 2 kms. En la nueva capital se erigen nuevas iglesias, pues la gran iglesia de la Santísima Trinidad de 1 Sierra, es destruida totalmente y se edifican los edificios públicos nuevamente. Posteriormente, varios corregidores van introduciendo los adelantos como el agua potable, para llegar al final de Colonia, que se le confiere el

título de Muy Notable Ciudad de Chiquimula, el 2 de junio de 1821 por parte de la Corona Española.”⁴

2.1.2 Acuerdo de creación

“El 29 de junio de 1821 las Cortes de España resuelven, según registro del folio 445 vuelto, legajo 654 de la Audiencia de Guatemala en el Archivo General de Indias, dar a Chiquimula la categoría de ciudad, confiriéndole el título de Muy Noble. Dado que esta comunicación fue recibida con posterioridad a la independencia, no surtió efecto. En la “Demarcación Política de la República de Guatemala”, 1892, se menciona a Chiquimula con título de ciudad.

El decreto 63 de la Asamblea Constituyente, del 29 de octubre de 1825, eleva al pueblo de Chiquimula de la Sierra a categoría de villa, junto con otros pueblos. Este decreto fue remitido al Jefe de Estado, el 10 de noviembre de 1825 y publicado el 11 del mismo mes.”⁵

2.1.3 Localización

“La cabecera municipal está localizada a 169 kilómetros de la ciudad capital. Su elevación sobre el nivel del mar es de 423 metros. Latitud 14°47’58”. Longitud 89°32’37”.

El municipio se encuentra situado en la parte Norte del departamento de Chiquimula, en la Región III o Nororiental, la cual comprende a los departamentos de Chiquimula, Izabal, El Progreso y Zacapa.

⁴ Municipalidad de Chiquimula. Plan Operativo Anual 2007. (Chiquimula : Oficina Municipal de Planificación, 2007), p. 2

⁵ Asociación Participa. Diagnóstico Municipal, Departamento de Chiquimula. (2 ed., Guatemala : El Autor, 2003), p. 69

2.1.4 Extensión y límites territoriales

“El municipio de Chiquimula tiene una extensión de 372 kilómetros cuadrados, representando el 15.5% de la extensión departamental total.

Limita al norte con Zacapa, Huité y Cabañas (municipios de Zacapa); al este con Jocotán, San Juan Ermita y San Jacinto (Chiquimula); al sur con San José La Arada y San Jacinto (municipios de Chiquimula) y san Luis Jilotepeque (municipio de Jalapa); al oeste con San Diego y Cabañas (municipios de Zacapa).⁶

2.1.5 Distribución política-administrativa

“El municipio cuenta con los siguientes centros poblados: 1 ciudad (cabecera), 37 aldeas y 50 caseríos. La cabecera está dividida en siete zonas, cada zona, a su vez está subdividida en barrios de la siguiente manera:

- **Zona 1:** Barrios El Angel, El Calvario, La Democracia, Sasmó Arriba y El Teatro (centro de la ciudad)
- **Zona 2:** Barrios Sasmó Abajo, parte de Shusho Abajo, Minerva y las colonias Ruano, Lone, Bella Vista, Mirador, La Colina, Linda Vista, Shoropín y Las Lomas.
- **Zona 3:** Barrio Valle Nuevo, Residenciales Chiquimula, Colonia Linares, Colonia San Francisco, Barrio La torre y Colonia Banvi.
- **Zona 4:** Barrio El Molino y las colonias Caminero, El Maestro, El Mango, Las Flores, Lemus, San Isidro, Las Carañas, San Pedrito, Las Brisas y Loroco.
- **Zona 5:** Barrios Iglesia Vieja, La Estación, Cuatro de Febrero, Zapotillo, Jabilal, Los Cerezos, 14 de Septiembre y Granai.
- **Zona 6:** Barrio Los Duarte y Barrio Las Lomas
- **Zona 7:** Aldea Shusho Abajo”⁷

⁶ Ibid. p. 71

⁷ Ibid. p. 72

El municipio de Chiquimula cuenta con las siguientes aldeas⁸:

El Barrial	Guior	Santa Elena
El Carrizal	La Catocha	Shusho arriba
El Conacaste	La Laguna	Tacó arriba
El Durazno	La Puente	Tablón del Ocotal
El Guayabo	La Puerta	Tierra Blanca
El Ingeniero	Las Tablas	Vado Hondo
El Matasano	Maraxco	Vega arriba
El Morral	Petapilla	Xororaguá
El Obraje	Plan de Guineo	San Miguel
El Palmar	Sabana Grande	
El Pinalito	San Antonio	
El Santo	San Esteban	
El Sauce	San Miguel	
El Sillón	Santa Bárbara	

⁸ Ibid. P 73

CAPITULO III

MARCO TEÓRICO

3.1 Antecedentes temáticos

En el año 1997, se llevó a cabo un estudio denominado “Evaluación del proceso administrativo de la municipalidad de Quezaltepeque”, cuyo objetivo general fue evaluar el proceso administrativo de dicha entidad.

Dicho estudio analizó las variables del proceso administrativo de la siguiente manera: En la función de planeación, se tomaron como indicadores los objetivos, políticas, programas y el presupuesto. En cuanto a organización se refiere, se tomó la estructura organizacional, las funciones, las responsabilidades y la autoridad de los puestos.

En el aspecto de integración se analizó el reclutamiento, selección, inducción y la capacitación de los empleados. Igualmente la variable dirección incluyó los indicadores de liderazgo, motivación y comunicación. Finalmente, la variable control examinó la supervisión, la retroalimentación y la evaluación del desempeño.

Con base en las variables e indicadores anteriores, la investigación reveló que en cuanto a planeación, la municipalidad de Quezaltepeque no contaba con objetivos generales ni específicos; sin embargo, los planes y el presupuesto si se estructuraban eficientemente.

En materia de organización, se determinó que la estructura representada en el organigrama no se adaptaba a la definición de los puestos ya establecidos, desencadenando que los niveles jerárquicos no se encuentran bien definidos.

En cuanto a integración de personal, se estableció que no se llevaban a cabo procedimientos de reclutamiento y selección de personal, sin embargo; las personas

que laboraban eran idóneas para el puesto. También se estableció que la corporación ha brindado capacitaciones en materia de relaciones interpersonales a todo el personal.

Analizando la dirección que se llevaba a cabo, se determinó que “el alcalde puede clasificarse como un líder democrático, o participativo, ya que consulta con los miembros de la corporación municipal y con sus subalternos sobre las acciones y decisiones propuestas”⁹

En cuanto a los métodos de control utilizados, se concluyó que la supervisión personal se realiza en forma eficiente por el encargado de cada área. También se estableció que existe una adecuada retroalimentación de los mecanismos de control en las diversas actividades.

En el año 2005 se realizó una investigación titulada “Lineamientos generales de la carrera administrativa municipal como uno de los factores determinantes en la calidad de la prestación del servicio público en la municipalidad de Chiquimula”.

Dicha investigación tuvo como objetivo general “analizar la situación actual de la Carrera Civil en el recurso humano de la Municipalidad de Chiquimula, con el fin que se pueda proponer un sistema de manejo del mismo a través de una propuesta de estructura para la Carrera Administrativa Municipal.”¹⁰ La hipótesis a estudiar se planteó como “La incorporación de la Carrera Administrativa Municipal en Chiquimula es uno de los factores determinantes para el mejoramiento en la calidad del servidor público en el municipio, siendo esto lo que determina la eficiencia y eficacia en la prestación de dicho servicio.”¹¹

⁹ Margarita Martínez Cuestas y otros. “Evaluación del proceso administrativo de la municipalidad de Quezaltepeque, del departamento de Chiquimula.” (Chiquimula : El Autor, 1997), p. 24

¹⁰ Job Samayoa Carranza. Lineamientos generales de la carrera administrativa municipal como uno de los factores determinantes en la calidad de la prestación del servicio público en la municipalidad de Chiquimula. (Tesis de Maestría en Administración Pública, Instituto Nacional de Administración Pública : El Autor, 2005), p. 4

¹¹ Ibid. p. 28

Los resultados principales a los que se llegó con el estudio fueron que de los empleados municipales únicamente 1 era profesional con licenciatura, mientras que 6 estaban realizando estudios universitarios.

De la misma manera, se determinó que el 100% del personal administrativo no había recibido ningún tipo de capacitación, así como ningún tipo de inducción, manual de funciones o evaluación de desempeño que les ayude a realizar sus funciones de una manera más eficiente.

Se estableció también que la municipalidad no utilizaba ningún sistema de incentivos al personal, no existían criterios de contratación o perfiles de los puestos administrativos. Y además, se determinó que el personal administrativo tiene una percepción general de inamovilidad en su trabajo, más que una idea de estabilidad laboral.

Con base en los resultados obtenidos se concluyó que el personal administrativo de la municipalidad, no cumple con los requerimientos mínimos que le son demandados por el contexto local. Para solucionar este problema se recomendó la creación de una oficina de recursos humanos que lleve el registro y manejo de todo el personal que labora en la institución.

Este mismo año 2005, se realizó el estudio titulado “Diagnóstico administrativo de la municipalidad de Estanduela, Zacapa” cuyo objetivo general fue establecer cómo se desarrolla el proceso administrativo en la municipalidad de Estanduela.

Las variables e indicadores a estudiar en la investigación fueron: en la planeación; los objetivos, tácticas, políticas, programas y el presupuesto. En cuanto a organización, sus indicadores fueron la autoridad y las funciones.

Refiriéndose a la integración de personal, los indicadores a estudiar fueron el reclutamiento, selección, inducción y capacitación. La dirección tomó en cuenta la

motivación y la comunicación. Y por último, el control consideró como indicadores la supervisión, retroalimentación y evaluación del desempeño.

Con base en las variables anteriores, se concluyó que “el proceso de planeación cuenta con objetivos (corto, mediano y largo plazo), considerando en ellos las necesidades de desarrollo socioeconómico, de las comunidades y formulando estrategias que coadyuven al cumplimiento de los mismos, tomando en cuenta que el objetivo primordial es administrar correctamente los recursos con el fin de brindar obras de beneficio, esto a través del desarrollo de las políticas, programas y presupuesto.

Los elementos con que cuenta la estructura organizacional son: funciones, autoridad y responsabilidad, dentro de la cual los empleados cuentan con un manual de funciones para la realización de sus operaciones. También un 80% del personal tiene conocimiento de la estructura representada a través de un organigrama respetando las líneas de autoridad; siendo necesario que el total del personal lo conozca y lo tenga representado en cada área. Los empleados cuentan también con un manual de funciones para la realización de sus operaciones, indicando que el 60% del personal le son encomendadas algunas actividades fuera de sus funciones.

En cuanto a la integración del personal, se utilizan el reclutamiento y la selección pero la mayoría de empleados que se han seleccionado es a través de entrevistas personales, ascensos, obteniendo algunos de los cargos por referencias y amistad.

El proceso de inducción se realiza, cuando ingresa un nuevo empleado a la municipalidad se le da a conocer con el resto del personal, proporcionándole información básica acerca de la Municipalidad y de sus atribuciones respectivas, con relación a la capacitación un 63% de los empleados han recibido cursos para el mejor desempeño en sus funciones.

Se puede determinar que el proceso de dirección se realiza de manera apropiada, existe buena comunicación y la motivación para algunos de los trabajadores es efectiva recibiendo incentivos por la eficiencia de sus labores.

Se determinó que los mecanismos de control que se utilizan en la Municipalidad son adecuados para el desempeño de las actividades para los cuales fueron planificados; siendo algunos de ellos: tarjetas presupuestarias, detalle de ingresos, detalle de egresos, cuadro analítico de presupuesto.”¹²

En diciembre del año 2006 se realizó el plan operativo anual 2007, en la municipalidad de Chiquimula; el cual contempla el diagnóstico del municipio. En el mismo se trata el fortalecimiento institucional y servicios municipales. Los resultados a que se llega de este tema, se plantea, que dentro de la problemática de la institución, se toma en cuenta el deterioro de la imagen municipal, sin embargo, se concluye que esto es común en la mayoría de las municipalidades del país.

Otra problemática que se aborda en este diagnóstico, es la inadecuación entre lo que establecen las normas y reglamentos y el funcionamiento real de la administración, llegándose al resultado que la acción municipal no responde a los problemas ni a la creciente demanda de servicios que objetivamente le plantea la población, resultando las normas inaplicables u obsoletas porque que las formas y contenidos de la organización fueron adoptados o impuestas sin tener consideración de la realidad local.

Otro punto que resalta, es sobre las áreas críticas de la administración municipal, en la cual se determina que éstas son las relativas al potencial humano, el presupuesto y las rentas.

¹² Jorge Mario Cruz y Sindy Ramírez León. Diagnóstico administrativo de la municipalidad de Estancuela, Zacapa. (Chiquimula : El Autor, 2005), p. 52

3.2 Marco conceptual

3.2.1 Proceso administrativo

“La administración se define como el proceso de diseñar y mantener un medio ambiente en el cual los individuos, que trabajan juntos en grupos, logren eficientemente los objetivos seleccionados.”¹³ La administración como un proceso, es aplicable a cualquier tipo de organización, incluyendo las del sector público.

Dicho proceso administrativo se divide en 5 funciones gerenciales así:

a) Planeación:

La planificación es una de las fases de mayor importancia dentro de todo proceso, en ella radica la base para el éxito o fracaso de cualquier organización.

“La planeación implica selección de misiones y objetivos y las acciones para lograrlos; requiere tomar decisiones, es decir, escoger cursos futuros de acción entre alternativas.”¹⁴

La naturaleza esencial de la planeación consta de cuatro aspectos principales, como lo afirman Koontz y Weihrich: en primer lugar la contribución a los objetivos institucionales; ya que una empresa se organiza para el logro de un objetivo específico, los planes deben guiar las acciones de manera que contribuyan a alcanzarlo.

En segundo lugar, las funciones de organización, integración de personal, dirección y control deben apoyar los objetivos empresariales, de allí que la planeación antecede la ejecución de las mismas.

¹³ Harold Koontz y Heinz Weihrich. Administración. (9 ed., México : McGraw Hill, 1990), p. 4

¹⁴ Ibid. p. 18

El tercer aspecto es la planeación en forma generalizada, la misma es una función propia de todos los gerentes de la organización y, aunque todos los gerentes deben planear, los planes de los gerentes de primera línea difieren de los planes estratégicos de la alta gerencia.

El cuarto aspecto se refiere a la eficiencia de los planes; “la eficiencia de un plan se mide por su contribución al propósito y a los objetivos que se persigan, equilibrado por los costos y otros factores que se requieren para formularlo y operarlo. Un plan puede facilitar la consecución de los objetivos, pero a un costo excesivamente elevado. Los planes son eficientes si logran su propósito a un costo razonable, cuando el costo se mide no sólo en términos de tiempo, dinero o producción sino también por el grado de satisfacción individual y de grupo.”¹⁵

En el marco de la presente investigación, la planeación deberá apoyar los objetivos municipales a largo, medio y corto plazo; igualmente la organización, la integración de los empleados, la dirección y los sistemas de control utilizados deben estar basados en los planes de la municipalidad.

Además se debe establecer que no solo el concejo municipal es el encargado de generar los planes, sino que los jefes de las oficinas deben realizar su planeación operativa. La eficiencia de la planeación municipal será determinada en la medida que apoyen el logro de los objetivos institucionales a un costo razonable.

b) Organización

La organización es el proceso de disponer y destinar el trabajo, la autoridad y los recursos entre los miembros de una empresa o institución, en una forma tal que puedan alcanzar los objetivos de la misma, de manera eficiente. Es un sistema o patrón de cualquier grupo de relaciones, en cualquier clase de operación.

¹⁵ Ibid. p. 69

La organización implica establecer una estructura intencional de papeles, que las personas de una empresa deben desempeñar. La organización implica: 1) Determinación de actividades requeridas para lograr meta, 2) La agrupación de esas actividades a un administrador, 3) Delegación de autoridad para llevarlas a cabo, 4) La provisión de coordinación de actividades, autoridad e información, tanto horizontal como verticalmente en la estructura de la organización.

Según Koontz y Weihrich, existen dos tipos de organización: la organización formal e informal. La organización formal es la estructura intencional de funciones en una empresa formalmente organizada. La organización informal es “una red de relaciones personales y sociales no establecidas ni requeridas por la organización formal, sino que surgen espontáneamente a medida que la gente se asocia entre sí”¹⁶

En el orden de las ideas anteriores, la organización municipal debe determinar las actividades necesarias para cumplir con los objetivos institucionales establecidos en los planes; así como los grupos de personas encargadas de esas funciones. Es decir establecer qué funciones se van a realizar y qué oficinas deben de realizarlas.

Igualmente, la delegación de autoridad debe ser la adecuada, de manera que el alcalde y el consejo municipal no se vean cargados de trabajo adicional, tomando decisiones de menor importancia; sino que sean los encargados de oficinas los que tengan tal autoridad.

c) Integración

Consiste en ocupar y mantener así los puestos de la estructura organizacional. Esto se realiza mediante la identificación de los requerimientos de fuerza de trabajo, el inventario de las personas disponibles y el reclutamiento, selección, contratación,

¹⁶ Davis, Keith y Newstrom, John. Human Behavior at Work. En: Harold Koontz y Heinz Weihrich. Administración. (9 ed., México : McGraw Hill, 1990), p. 186.

ascenso, evaluación, compensación y capacitación o desarrollo tanto de los candidatos como de empleados en funciones a fin de que puedan cumplir eficaz y eficientemente sus tareas.

Esta etapa del proceso administrativo es la encargada de velar por la integración de los puestos de la organización, para lo cual es necesario contar con una nómina de personas que participen como candidatos para ocupar el puesto vacante, realizándose por medio de el reclutamiento, selección, inducción y capacitación; así mismo se realiza también con los trabajadores que son parte ya de la empresa, todo esto se realiza con el objetivo de que haya mayor rendimiento en las funciones que se realizan.

La integración de personal es, en otras palabras, el proceso de convocar las personas para que cubran un puesto, seleccionar a la persona idónea, enseñarle como se realiza el trabajo, capacitarlo en el mismo y evaluar como ejecuta sus tareas.

d) Dirección

Es una función muy importante de los administradores ya que esta implica el proceso de influir sobre las personas para que contribuyan al logro de las metas de la organización y del grupo. Al trabajar a favor de las metas, un administrador debe tomar en cuenta la dignidad de las personas en su integridad. La dirección tiene principios básicos para la realización eficaz y eficiente de las tareas.

Dirigir implica mandar, influir y motivar a los empleados para que realicen tareas esenciales. Las relaciones y el tiempo son fundamentales para las actividades de la dirección. La dirección llega al fondo de las relaciones de los gerentes con cada una de las personas que trabajan con ellos. Los gerentes dirigen tratando de convencer a los demás de que se les unan para lograr el futuro que surge de los pasos de la planificación y la organización. El gerente debe estar seguro de los actos

de los miembros de la organización que, de hecho, la conducen hacia las metas establecidas.

En el sector público, uno de los elementos más difíciles de la dirección es la motivación; la municipalidad de Chiquimula, debe buscar técnicas que permitan motivar a los empleados respetando las normativas legales que rigen tal institución.

e) Control

Según Harold Koontz el control es: “la medición y corrección de las actividades de los subordinados, con el fin de asegurarse de que los hechos se ajusten a los planes.”¹⁷

La planeación y el control están estrechamente relacionados. El control es función de todos los administradores y algunos, particularmente de niveles inferiores, olvidan que la responsabilidad primordial sobre el ejercicio del control recae por igual en todos los administradores encargados de la ejecución de planes.

Ante esta situación, se hace evidente que los planes municipales son los que sirven para efectuar el control de la institución; igualmente, se acentúa la necesidad de que las oficinas también elaboren sus planes operativos.

3.2.2 Administración pública

Debido a que la institución que es objeto de estudio corresponde al sector gubernativo, se hace necesario ubicar el proceso administrativo en el ámbito público.

La administración pública, caracterizada como la actividad del Estado, tiene por objeto a la sociedad, para la cual labora en su perpetuación y desarrollo. Por

¹⁷ Op. Cit. Koontz y Weihrich. p. 20

consiguiente, dicha administración tiene su origen existencial, así como su legitimidad y justificación, en la perpetuación y desenvolvimiento de la sociedad.

La municipalidad de Chiquimula, en su calidad de institución pública, fue creada para prestar un servicio al pueblo. Según Bonnin la teoría de la administración pública consiste en el estudio de los aspectos administrativos del Estado. A ella le conciernen los principios que explican, de manera general, el ser y el devenir de la administración pública. El ser de la administración pública consiste en los elementos esenciales que la constituyen; el devenir es su evolución hasta el presente.

"La Ciencia de la Administración es, en efecto, la ciencia de las relaciones entre la comunidad y los individuos, y de los medios de conservación de esas mismas relaciones por la acción de las leyes y de los magistrados sobre las personas y las propiedades, en todo a lo que interesa el orden social".¹⁸

En un contexto actual, la municipalidad chiquimulteca debe aplicar un proceso de administración moderno. "Los cambios en las instituciones públicas han obligado en muchos países a revisar y reformular el papel de la gerencia al interior de las mismas. Se tiende a favorecer una gerencia más poderosa, más autónoma, más profesional. Pero no hay una sola forma de robustecer la gerencia, y la experiencia muestra que las opciones respectivas conducen a modelos institucionales diferentes, cada uno con sus ventajas y desventajas.

La teoría organizacional y las visiones empresariales han coincidido en asignarle cada vez más importancia a la gerencia y al liderazgo en la determinación de la calidad y los estilos de gestión. En algunos países se ha asumido esta misma filosofía para enfrentar los procesos de modernización del Estado, dando lugar al denominado "gerencialismo", que supone que el núcleo de los cambios debe estar

¹⁸ C.J. Bonnin. Compendio de los Principios de Administración. (Madrid : Imprenta de José Palacios, 1834), pp. 35-36.

dado por una gerencia eficiente y más poderosa. La reflexión que aquí plantearemos respecto de la gerencia en el sector público tiene elementos en común con esa visión, pero se diferencia de ella al menos en dos cosas.”¹⁹

Como parte de esta modernización, dentro de la función organizacional se puede mencionar la necesidad de profesionalismo entre los directivos públicos. “Un cargo de responsabilidad en la administración pública puede ser desempeñado por profesionales de diversas ramas que cuenten con habilidades gerenciales. Sin embargo, en la mayoría de los casos se requiere, además, de una especialización y experiencia específicas, puesto que la gestión pública tiene diferencias significativas respecto de la gestión privada que debieran ser conocidas por quienes se desempeñan en esos cargos.”²⁰

En cuanto a la integración de personal, se puede decir que “La gerencia pública debe llegar a ser una alternativa laboral atractiva. Hoy día estamos lejos de que sea así; vemos remuneraciones deprimidas, bajo prestigio social, alta exigencia laboral, escaso reconocimiento. Al mismo tiempo, tenemos un mercado laboral fuertemente agresivo y competitivo, que ofrece muchas posibilidades a todo profesional con cualidades gerenciales.

En ese contexto, la carrera puede parecer perdida para el sector público. Algunas soluciones propuestas han consistido simplemente en llevar las remuneraciones a niveles competitivos con el mercado. Pero pensar que por esa vía se puede garantizar el reclutamiento y retención del personal, y resolver los problemas de motivación y compromiso es de una simplificación excesiva.”²¹

Refiriéndose a la función de control, Tohá y Solari afirman que el uso de los sistemas de control ex-post, basados en resultados, son más utilizados que los

¹⁹ Carolina Tohá y Ricardo Solari. La modernización del Estado y la gerencia pública. (El Autor, 1996), p. 8

²⁰ Ibid. p. 11

²¹ Ibid. p. 12

sistemas ex-ante, que buscan que los empleados respeten las normas y ajusten sus procedimientos. En ese mismo sentido también establecen que “lo importante es lograr que el centro del sistema de control deje de ser los procedimientos, y que éste se desplace gradualmente hacia los resultados. Para ello se deben generar sistemas permanentes de evaluación de los resultados de la gestión de cada gerente que se apliquen dentro de la administración, y se complementen con sistemas públicos de información y rendición de cuentas.”²²

²² Ibid. p. 14

CAPÍTULO IV

RESULTADOS

En este apartado se presentan los resultados de la investigación sobre la situación administrativa de la municipalidad de Chiquimula, con el propósito de analizar dicha situación y así determinar las causas de los problemas que le afectan.

4.1 Planeación

La fase de planeación en la municipalidad de Chiquimula, se realiza a través del Plan Operativo Anual -POA-.

Analizando dicho plan, se observan las siguientes debilidades: en primer lugar, no refleja en su contenido la participación de las diferentes oficinas municipales; ya que no detalla las actividades a realizarse por las mismas; simplemente enlista las obras o proyectos de infraestructura que pretenden ejecutarse durante el año.

En segundo lugar, no establece quien es el responsable de ejecutar cada una de las obras, ni los recursos necesarios para cumplirlas; lo que genera incertidumbre en cuanto a qué y quién debe realizar las tareas; consiguiendo con esto que dichas obras no siempre se lleven a cabo.

Lo anterior es causado por la falta de preparación técnica en materia de planificación, de las personas que han elaborado dichos planes operativos. Esta falta de preparación deriva en planes que no cumplen con los estándares mínimos requeridos en cuanto a objetivos, detalle de actividades, responsable de ejecución y recursos necesarios.

Las situaciones anteriores evitan que la municipalidad cumpla con todas las actividades que se desea realizar, dado que, como el plan no presenta los recursos necesarios, los mismos son distribuidos de manera desequilibrada.

Igualmente, al no detallarse con exactitud todas las actividades, se crea una brecha entre lo planeado y lo ejecutado por las oficinas, ya que éstas realizan actividades improvisadas que no aparecen en el plan.

En este mismo contexto, la planificación táctica a mediano plazo y la planificación estratégica a largo plazo, no han tenido aceptación dentro de la municipalidad, debido principalmente a la tendencia que tienen los gobiernos entrantes de no tomar en cuenta, ni dar seguimiento a los planes del gobierno anterior.

En otras palabras, con el ingreso de un nuevo gobierno, se suprimen todas aquellas iniciativas que tuvieron lugar en el gobierno saliente; lo que ocasiona retrasos en el progreso municipal.

4.1.1 Visión

La actual administración plantea su visión como: “Ser un municipio moderno donde la municipalidad impulsa el desarrollo integral, a través de un gobierno municipal eficaz y eficiente que promueve la honestidad y la transparencia en el manejo de fondos, estimulando confianza en la población. Mejora la calidad de vida de las personas promoviendo los valores de la familia en los aspectos de salud, educación integral, ambiente y desarrollo económico; de tal manera que todas las personas del territorio de Chiquimula, defienden la perla de oriente y la cuna de cultura”²³.

Analizando la visión anterior se observa que está concebida de manera errónea; en realidad es la visión del municipio; la municipalidad debe poseer una visión propia que exprese el fin último que desea alcanzar como institución. Lo anterior tiene su origen en la falta de participación de los jefes de oficina en la

²³ Guía de entrevista con Elder Amilcar Calderón Aldana, Coordinador de la Oficina Municipal de Planificación OMP de Chiquimula, Chiquimula, 23 de abril de 2008.

elaboración de la visión; así como en la falta de conocimiento técnico en esta materia. La concepción y la estructuración de la visión municipal están concentradas en la oficina municipal de planificación -OMP-, lo cual restringe el aporte de nuevas ideas y el enriquecimiento de la misma.

La actual administración municipal cuenta con un pensamiento enfocada a mejorar la imagen institucional que la misma posee. Esto se ve reflejado a través de ciertos cambios, entre los cuales se puede mencionar: la implementación de uniformes con colores representativos del municipio, realización de actividades con la participación de la sociedad (día del tamal, día del árbol).

La situación anterior favorece que los empleados sientan afinidad hacia la institución, en la cual laboran y con ello encaminen sus esfuerzos a la prestación de un mejor servicio.

No obstante lo expresado anteriormente, la falta de una visión técnicamente elaborada, ocasiona que el propósito de la municipalidad no sea comprendido, y por lo tanto, no sea alcanzado. En otras palabras, al no tener un destino identificado, los empleados no pueden encaminar su actuar hacia la obtención del mismo.

4.1.2 Misión

La misión que plantea la actual administración municipal es: “el municipio de Chiquimula se fortalece a través de la municipalidad de Chiquimula, que atiende los servicios públicos locales, emiten sus ordenanzas y reglamentos; cuenta con estrategias para apoyo al desarrollo socioeconómico y cultural, promoviendo proyectos de salud, educación, cultura y turismo, manejo de desechos sólidos, manejo sostenible de recursos naturales, proyectos productivos y comercialización de productos con los cuales se mejora la calidad de vida de area urbana y rural, protegiendo los recursos naturales”²⁴.

²⁴ Ibid.

Esta misión establece que el fin supremo de la institución es atender los servicios públicos locales, así como impulsar el desarrollo socioeconómico y cultural del municipio; sin embargo, la misma no establece para su consecución ningún tipo de valores ni principios institucionales, ni expresa claramente la razón de ser y existir de la municipalidad.

De lo anterior se deduce que la administración municipal tiene la concepción de la razón que da origen a la institución; sin embargo, no se ha logrado estructurarla de manera clara y comprensible. Esto es originado, de manera similar a la visión, por la falta de participación de los niveles medios -jefes de oficina- en la elaboración de la misma; y por debilidades en cuanto a los elementos técnicos que debe contener.

Al no contar con una misión definida de manera concreta y comprensible; y al no transmitirla a los empleados, la imagen institucional se deteriora; y, al mismo tiempo impide que los empleados se identifiquen con la entidad, desligando sus acciones del mismo.

4.1.3 Objetivos

En este aspecto, la municipalidad cuenta con objetivos operativos; los cuales están establecidos en el plan del presente año. Debido a que el POA 2008 únicamente presenta obras de infraestructura, los objetivos se establecen en torno a éstas, omitiendo los objetivos del resto de actividades municipales.

Es necesario aclarar que las actividades operativas realizadas por las diferentes oficinas municipales, sí buscan el cumplimiento de objetivos, los cuales van encaminados al mejoramiento de los servicios que brinda la institución, a fomentar la cultura y la participación ciudadana; sin embargo, éstos no se encuentran detallados de manera escrita.

La institución busca el cumplimiento de objetivos operativos a corto plazo, tácticos a mediano plazo y objetivos estratégicos a largo plazo; sin embargo, por no estar plasmados en un documento los convierte en acciones subjetivas, dificultando que los trabajadores busquen la consecución de los mismos.

Por una parte el hecho de no presentar los objetivos por escrito dificulta la comprensión y la asimilación de los mismos por parte del personal que ejecutará las actividades; y esto, a su vez, impide que las mismas sean realizadas de una manera eficaz y eficiente, y por la otra dificulta la creación de una base para la evaluación y control de los resultados obtenidos; además, el desconocimiento de los mismos provoca desmotivación a los miembros de la institución afectando así sus acciones.

En el mediano y el largo plazo, la ausencia de objetivos definidos retrasa el progreso institucional; al no establecer puntos de referencia hacia los cuales encaminar las acciones municipales, éstas se realizan sobre lineamientos divergentes que conllevan, indudablemente, a que la municipalidad cometa errores.

Los problemas observados en cuanto a los objetivos son originados, en primer lugar, por la falta de conocimientos técnicos de las personas encargadas de la planeación municipal; es decir, los encargados de proyectar qué se desea hacer, y por lo tanto, qué se pretende conseguir con esas acciones; y en segundo lugar, a la falta de importancia que estas mismas personas les asignan a dichos objetivos.

4.1.4 Políticas

Las políticas institucionales dentro de la municipalidad son establecidas por el concejo municipal; buscando regir eficientemente el funcionamiento de la entidad.

Las políticas municipales implementadas en la institución responden a situaciones de carácter operativo -políticas menores-; omitiéndose las políticas que respalden los valores institucionales sobre los cuales se erige el actuar municipal.

En otras palabras, existen políticas tendientes a normar situaciones como el reclutamiento para un puesto vacante; situación en la cual la política establece que se utilizará el reclutamiento interno.

Empero, políticas que se basen en principios como la honestidad y la transparencia -políticas mayores- son inexistentes; lo que ocasiona que, administrativamente, se tomen decisiones discordantes con dichos principios.

Es preciso subrayar que las políticas operativas se conciben de forma individual en las personas encargadas de la administración municipal; en efecto, no existe ningún documento en el cual se establezcan de manera puntual.

La falta de políticas concretas y presentadas de manera escrita, provoca que las decisiones administrativas que se toman no siempre son uniformes y, en ocasiones, se contradicen entre si; afectando de esta forma la prestación de servicios a la población.

4.1.5 Tácticas

La municipalidad hace uso de tácticas para la realización adecuada de las actividades. Estas tácticas son utilizadas por las distintas oficinas, aunque se observan con mayor regularidad en aquellas que, por su naturaleza, llevan a cabo actividades en las que se involucra a la población en general.

Dentro de las tácticas utilizadas por la institución están: hacer uso de empresas locales que donen premios para las actividades; igualmente, se solicita

producto a empresas embotelladoras; así mismo, se hace uso de los medios de comunicación para lograr promocionar la realización de las mismas.

Las anteriores tácticas cumplen con la función para la cual son implementadas, ayudando así a la realización eficaz de las actividades; sin embargo, al igual que las políticas y los objetivos, éstas no se encuentran documentadas. Es decir, como los planes operativos no incluyen todas las actividades, éstos tampoco presentan las tácticas para realizarlas; lo que da como resultado una serie de tácticas eficaces pero improvisadas. Esta serie de tácticas improvisadas origina una situación potencialmente dañina para la institución; ya que las tácticas son ideadas por las personas que actualmente laboran en las oficinas, al momento en que éstas dejen de trabajar en la institución, desaparecerá todo conocimiento que se tenga sobre la forma en que se realizaron las actividades y, por ende, de las tácticas utilizadas; ocasionando que futuras actividades no se realicen en forma eficiente.

Los problemas planteados anteriormente, tienen su origen en la falta de una planeación técnicamente estructurada y al descuido en el aspecto técnico de la misma reflejando así la poca importancia que se le asigna.

4.1.6 Programas

La falta de una planificación técnicamente estructurada, origina la inexistencia de programas concretos de cualquier tipo. La municipalidad ejecuta actividades que podrían agruparse entre sí y formar programas de trabajo; sin embargo, dado que dichas actividades no son planificadas, no se puede programar la realización de las mismas.

Es decir, las actividades que podrían agruparse en un programa; son ejecutadas de improviso, porque surgió la oportunidad de realizar dicha actividad o por la necesidad urgente de realizarla.

El hecho de no contar con una programación de actividades, debilita los esfuerzos municipales encaminados a una administración eficiente; y, además, ocasiona que en dichas actividades se descuiden tales aspectos de su realización que repercuten en el resultado final.

En otras palabras, la programación de actividades permitiría a la municipalidad agrupar aquellas acciones que se planean realizar en una línea en común, detallando aspectos como la periodicidad de las acciones y la correlación existente entre las mismas.

La inexistencia de estos programas se deriva de la falta de estructuración en la planificación que ha sufrido la municipalidad en los últimos años; y por consiguiente, los responsables de esta falta de estructuración de planeación son los responsables de la falta de programas concretos.

4.1.7 Presupuesto

Un aspecto importante de la planeación municipal es el presupuesto de egresos e ingresos. Este presupuesto es de carácter anual y es elaborado antes que entre en ejecución. Es decir que, el presupuesto municipal del año 2008, fue aprobado por la administración anterior; aunque debe ser ejecutado por la actual.

La anterior situación ocasiona que el presupuesto, cuando se trata de un cambio de gobierno, no se ajuste a las necesidades de la nueva administración, así como tampoco a las actividades realizadas por ésta; por lo que se ve en la necesidad de realizar transferencias y ampliaciones de los rubros del presupuesto; con la finalidad de ajustarlo.

Cuadro 4
Ejecución de gastos por objeto del gasto
Ejercicio 2008 Período enero - marzo

OBJETO DEL GASTO	APROBADO INICIAL	MODIFICACIONES	% DE MODIFICACIÓN
Servicios Personales	3,104,287.01	697,376.52	22%
Servicios No Personales	672,902.29	329,713.05	49%
Materiales y Suministros	2,062,703.62	269,664.44	13%
Propiedad, Planta, Equipo e Intangibles	5,552,419.69	2,249,677.20	41%
Transferencias Corrientes	24,000.00	22,017.07	92%
Totales	11,416,312.61	3,568,448.28	

Fuente: SIAF-MUNI Chiquimula

El cuadro anterior, muestra las modificaciones que han sufrido los diferentes rubros por objeto del gasto, en las cuales resalta el aumento de 92% que se ha realizado en transferencias corrientes, y el aumento de 49% que se ha aplicado al rubro de servicios no personales, en el cual se encuentran incluidos los sueldos de las personas recién contratadas; estas transferencias reflejan que dicho presupuesto no se estructura de acuerdo a la planificación.

La situación anterior, tiene su origen en la falta de estructuración técnica de la planeación municipal; es decir, los planes operativos anuales no detallan las actividades a realizarse por todas las oficinas, no es posible estructurar el presupuesto con base en estas actividades.

La ausencia de un presupuesto planificado, afecta a la institución en varios aspectos; en primer lugar, centra la atención de la administración en los problemas inmediatos que enfrenta la municipalidad, desviando la misma de los problemas que aparecerán; generando desaprovechamiento de oportunidades futuras.

En segundo lugar, conlleva al desequilibrio en la asignación presupuestal de las tareas; el presupuesto, al no estar basado en la planeación, asignará en forma no

equitativa los recursos de que se dispone, generando conflicto entre las oficinas y un deterioro de la imagen institucional.

Y por último, un presupuesto que no se basa en la planeación afecta el control que se pueda realizar sobre las tareas de la institución; dado que el presupuesto no está sustentado en una base sólida como la planeación, el mismo no fija estándares que puedan servir para controlar las actividades municipales.

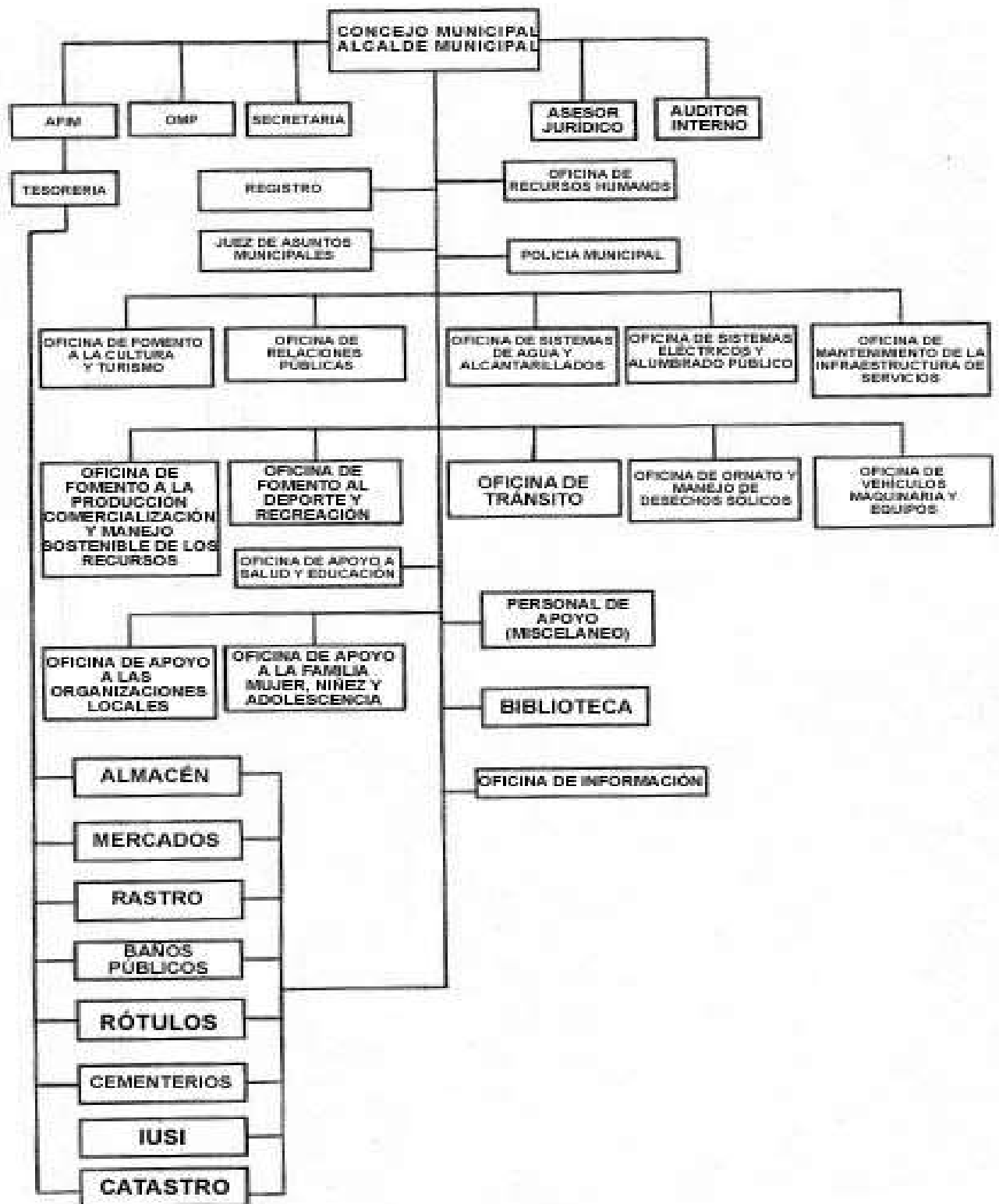
Es necesario mencionar, que la municipalidad cuenta con un auditor interno que tiene como función velar por la correcta ejecución presupuestaria. Además, se cuenta con la Administración Financiera Integrada Municipal –AFIM- que dentro de sus funciones tiene: administrar la gestión financiera del presupuesto, asesorar al alcalde y al concejo municipal en materia de administración financiera, situaciones que favorecen el correcto manejo del presupuesto.

4.2 Organización

4.2.1 Estructura organizacional

La estructura de la municipalidad está conformada en su nivel superior, por el concejo municipal que es presidido por el alcalde, quien a su vez es el responsable de la administración de la institución; asimismo, está conformada por las funciones en línea que son las responsables de alcanzar los objetivos organizacionales y están conformadas según el organigrama 2008-2012, (ver figura 1) por: la oficina municipal de planificación, la cual no cuenta con una unidad bajo su mando; la administración financiera integrada municipal, la cual tiene bajo su mando la tesorería municipal.

Organigrama municipal 2008-2012



Fuente: Oficina Municipal de Planificación

De tesorería municipal dependen unidades de recaudación de impuestos y tasas municipales tales como el almacén, mercados, rastro, baños públicos, rótulos, cementerios, IUSI y catastro; la secretaría municipal; el departamento de cédulas; la oficina de fomento a la cultura y al turismo, de la cual depende la casa de la cultura; oficina de atención a cocodes; la unidad de gestión ambiental municipal; la oficina de ornato y manejo de desechos sólidos; la oficina de sistemas de agua y alcantarillados; oficina de sistemas eléctricos y alumbrado público; la policía municipal, la cual se divide en policía de tránsito y de mercados; la biblioteca municipal; el juzgado de asuntos municipales; la oficina de recursos humanos; la oficina de transportes; compras y almacén; y, relaciones públicas.

En cuanto a las funciones de staff, la estructura municipal está conformada por la asesoría jurídica y auditoría interna.

Según se observó en el organigrama municipal 2004 – 2008 (anexo 1), el puesto de gerencia municipal, fue eliminado. La decisión de eliminar el puesto se debió a que la persona que lo ha ocupado se tomaba atribuciones que pertenecen al alcalde municipal; en igual forma dicha persona ha realizado actividades que competen únicamente al alcalde. Esta situación se ha originado, debido al desconocimiento de las funciones y atribuciones del puesto, ya que no se le han trasladado las mismas por escrito al inicio de su relación laboral.

Como resultado de la eliminación del puesto de gerente municipal se le han recargado actividades administrativas al alcalde; teniendo como consecuencia aumento de funciones, lo que repercute en pérdida de tiempo, debido a que realiza actividades que podría realizar otra persona.

Otro cambio observado en relación a la administración municipal anterior, es que actividades de la oficina de servicios públicos que anteriormente estaban agrupadas, tales como: alcantarillado, cementerio, agua potable y alumbrado público; ahora se encuentran separadas con un responsable para cada una de ellas. Estos

cambios se originan debido a la necesidad de re-organizar la municipalidad, encaminándola a la prestación de servicios más eficientes.

Existen situaciones actuales de la estructura, que no se reflejan en el organigrama municipal 2008-2012 (figura 1). En éste se contemplan oficinas que actualmente no existen o no están funcionando, tal es el caso de la oficina de apoyo a la salud y la educación y la oficina de apoyo a la familia, mujer, niñez y adolescencia. Asimismo, existe la función de organizar eventos deportivos, que es desarrollada únicamente por una persona y que en el organigrama es contemplada como departamento, este es el caso de la oficina de fomento al deporte y recreación.

Por lo anterior, la municipalidad no cuenta con un organigrama actualizado que refleje la estructura actual, y que al mismo tiempo, facilite la comprensión de la misma. Esto es consecuencia de que no se tienen establecidos los objetivos de la organización, y por lo tanto, no se tengan identificadas y clasificadas las actividades necesarias para alcanzarlos.

4.2.2 Autoridad de línea y staff

En lo que se refiere a la delegación de autoridad para la realización de las actividades, se tiene como resultado que, existe un sistema de dirección centralizado, dado que las decisiones son tomadas en su mayoría por el alcalde.

Como consecuencia de ello, a los responsables de oficinas se les dificulta la toma de decisiones en actividades propias de su funcionamiento.

En lo que se refiere a la autoridad de línea, ésta no se refleja claramente en el organigrama de la municipalidad. De ello deriva que no se respeten los niveles jerárquicos cuando se emiten las órdenes, ignorando el poder legítimo que el puesto otorga.

La causa por la cual el organigrama no muestra claramente la autoridad de línea es debido a que éste se diseñó inadecuadamente por el desconocimiento de los objetivos organizacionales; lo que trae como consecuencia que los empleados de puestos bajos, desconozcan la existencia de un canal de comunicación formal, que deben respetar de acuerdo a los niveles jerárquicos.

En cuanto al staff, está constituido por las unidades de asesoría jurídica y auditoría interna; que fueron creadas para ayudar a las funciones de línea a trabajar con más eficiencia para el logro de los objetivos de la municipalidad.

4.2.3 Responsabilidades

La institución carece de instrumentos que determinen los resultados esperados para cada puesto. Esto es debido a que no se le entrega a la persona responsable del cumplimiento de las tareas, un manual que explique sus funciones y atribuciones.

Lo anterior trae como consecuencia que se omitan ciertos lineamientos en la realización de las tareas, lo que da como resultado que el trabajo sea deficiente.

4.2.4 Funciones

Puestos como el del alcalde, síndicos, concejales, policía municipal, secretario municipal, tesorero municipal, auditor interno, registrador civil, coordinador de la oficina municipal de planificación, director (a) de la administración financiera integrada municipal y el juzgado de asuntos municipales, tienen detalladas sus funciones y atribuciones en el código municipal -Decreto No. 12-2002-, mientras que otros de menor jerarquía, deben tener una base sobre la cual funcionar que refleje la realidad de sus labores.

La municipalidad cuenta con un manual de funciones, no obstante, por haber sido elaborado por la administración anterior, éste se considera obsoleto, ya que se

tiene el pensamiento que todo lo que hizo la administración pasada está totalmente errado. Como consecuencia de esto, dicho manual no se le entrega al empleado nuevo, al momento de tomar posesión de su puesto. Por esta razón, las funciones le son transmitidas en forma verbal, dando margen a que se omitan algunas responsabilidades en los resultados.

4.2.5 Equipos de trabajo

En este aspecto, la municipalidad realiza equipos de trabajo los cuales se han formado en un momento determinado, cuando existe una actividad compleja. Tal es el caso del departamento de rótulos que está conformado por tres personas de las cuales dos fueron contratadas en la administración actual y una tercera que es la persona que anteriormente se encargaba de dicha función; éstas personas conforman un equipo de trabajo que se encarga de velar por la recaudación de tasas municipales derivadas de la instalación de publicidad en la vía pública por parte de las empresas privadas. Sin embargo, existe la problemática de que la persona que anteriormente hacía esa función fue relevada de su puesto por las personas recién contratadas, lo que causó división y represalias entre ambas. Como consecuencia de esta, se tiene que el departamento de rótulos no cuente con una base de datos, donde se contemple el listado de las empresas que deben pagar por tener rótulos en la vía pública; lo que repercute en que la municipalidad no perciba dichos ingresos.

El caso anterior, demuestra que por haber dentro de la organización personas de diferentes ideologías políticas, y anudado a ello, que no tienen claro los objetivos de la organización, no exista trabajo en equipo; situación que afecta el eficiente funcionamiento de la institución.

No obstante los problemas anteriores, el aumento de los servicios que la actual administración pretende implementar conlleva a la generación de fuentes de

empleo para la sociedad chiquimulteca; en este aspecto, se ha contratado a personal joven para ocupar los puestos creados.

La contratación de personal joven favorece a que exista dentro de los equipos de trabajo, gente con ideas nuevas, deseosas de trabajar y que realice las actividades con mayor entusiasmo.

4.3 Integración

La función de integración es realizada por el director de la oficina de recursos humanos, en coordinación con la oficina del alcalde municipal. De acuerdo a la ley de servicio municipal, decreto 1-87 del Congreso de la República, existen dos categorías en cuanto al personal; la primera denominada “de confianza”, en la cual se incluyen los puestos de alcaldes auxiliares, personal por contrato, miembros de la policía municipal, director y subdirector de la oficina de recursos humanos y personal que sirve ad-honorem. Y la categoría “de carrera”, en la cual se incluyen los puestos restantes. Esta clasificación se debe a que los puestos de confianza no están afectos a la ley de servicio municipal, en cuanto a la contratación y remoción de los mismos; mientras que los empleados de carrera si se ven afectados por dichas normas.

4.3.1 Reclutamiento

El sistema de reclutamiento que la municipalidad utiliza para cubrir los puestos operativos y medios, en la categoría “de carrera” mencionada anteriormente, es el reclutamiento interno a través de los empleados ya existentes. Mientras que para cubrir los puestos en la categoría “de confianza”, es el alcalde municipal el encargado de dicho proceso.

Lo anterior contradice lo establecido en el reglamento interno de trabajo de la municipalidad, el cual fue aprobado en la administración anterior, y en el que se establece que el proceso de reclutamiento para empleados de carrera es por medio

de carteles colocados en lugares visibles dentro de la institución, en los cuales se detalle el nombre de la vacante y los requisitos para optar a ella. Este procedimiento carece de eficiencia, ya que en un reclutamiento se busca atraer a los candidatos idóneos al puesto vacante; y el hecho de colocar los anuncios únicamente en las instalaciones municipales evita que gran parte de la población tenga acceso a ellos; sin embargo tiene mayor validez que el simple reclutamiento interno que la municipalidad utiliza actualmente.

El sistema de reclutamiento interno, afecta a la institución en la medida que los candidatos a ocupar cada puesto son escasos, restringiendo de esta manera las opciones para cubrir las vacantes y limitando la oportunidad de la población a optar por el trabajo.

Además, la falta de un reclutamiento que no atrae el número de candidatos óptimo conlleva a que muchos empleados ingresen a trabajar a la institución por recomendaciones de algunos funcionarios o por compromisos políticos adquiridos; lo cual compromete la eficiencia en los servicios que presta la institución y conlleva al incumplimiento de objetivos. Esto se origina por la falta de conocimientos administrativos de las personas encargadas de llevar a cabo el proceso de reclutamiento; las cuales no comprenden la importancia de realizarlo; además de la tendencia a ignorar las ideologías de gobiernos anteriores, que conlleva el rechazo de lo establecido en reglamento interno de trabajo.

4.3.2 Selección de personal

En esta etapa, la selección de personal se limita a los candidatos que el sistema de reclutamiento atrae. Según la ley de servicio municipal, es el director de la oficina de recursos humanos el que debe recibir los expedientes de los candidatos, revisarlos y seleccionar a tres que llenen los requerimientos para una vacante específica; posteriormente estos tres expedientes son trasladados a la oficina del alcalde, para que sea él quien decida la contratación de alguno de ellos; a excepción

del secretario municipal y el tesorero, los cuales son nombrados por el consejo municipal.

Adicionalmente, ciertos puestos de nivel medio, entre los que se puede mencionar al director(a) de la Administración Financiera Municipal, deben pasar por una evaluación de conocimientos como requisito para ser seleccionado en el puesto.

La institución implementa el sistema planteado en la ley de servicio municipal, sin embargo, ya que los requerimientos de los puestos no se encuentran identificados mediante un perfil que facilite la toma de decisiones en cuanto a la selección; el resultado de esta práctica es inadecuado para escoger las personas idóneas que ocupen un cargo dentro de la institución.

La ausencia de perfiles de puestos que guíen la selección de personal ocasiona que el proceso sea arbitrario, es decir que la persona encargada de seleccionar al personal, base sus decisiones en aspectos subjetivos.

Los problemas anteriores se dan por la falta de conocimiento en cuanto a la estructuración de los perfiles; sumado al hecho que muchos empleados han sido seleccionados por afinidad política, ignorando completamente el sistema de selección planteado.

Es indispensable hacer notar lo importante de seguir las normas de selección del personal en una organización, porque de ello dependerá el logro de los objetivos, especialización y buen funcionamiento de la institución.

4.3.3 Contratación

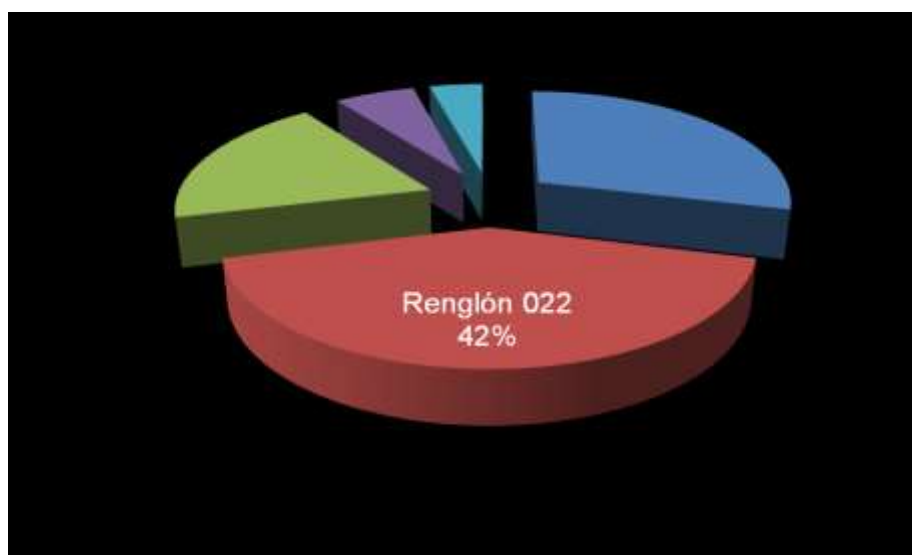
El proceso de contratación de la municipalidad, siendo ésta una institución pública, se ve afectada por los renglones presupuestarios bajo los cuales el personal es contratado.

Dentro de los renglones más comunes de dicha clasificación se encuentran los siguientes: en primer lugar el renglón 011, denominado personal permanente, en el cual se incluye a todos los funcionarios y empleados cuyo sueldo aparece detallado en el presupuesto anual.

En segundo lugar, el renglón 022, denominado personal por contrato, en el que se incluye el sueldo de trabajadores públicos, contratados para servicios u obras de carácter temporal.

En tercer lugar, el renglón 029, llamado remuneraciones de personal temporal, en éste se incluye el pago de honorarios por servicios técnicos y profesionales; por los cuales la persona contratada debe emitir factura, y en la cual el contratado no se encuentra en relación de dependencia con la institución.

El porcentaje de empleados municipales contratados bajo cada uno de éstos renglones, se muestra en la gráfica siguiente:



De los 218 empleados que actualmente laboran en la municipalidad, el 29% se encuentra contratado bajo el renglón 011; éstos empleados están sujetos a todas las prestaciones laborales que la ley contempla.

Además, el 42% se encuentra contratado bajo el renglón 022, cuya característica principal es la temporalidad de sus labores; sin embargo existen empleados contratados en este rubro que ejecutan labores permanentes dentro de la institución.

De manera similar, el 19% de los empleados se encuentra laborando bajo el renglón 029; no obstante estos empleados se encuentran laborando en evidente relación de dependencia con la municipalidad, es decir, sujetos a un horario establecido y a las órdenes de sus superiores. Esta discrepancia entre las funciones de los contratados y el renglón bajo el cual laboran; es causada, en gran medida, a que los renglones 022 y 029 no devengan prestaciones sociales, con lo cual la municipalidad ahorra recursos financieros que son destinados a otros aspectos.

Adicionalmente, no conocer las repercusiones legales de tal discrepancia ocasiona que no se le de importancia al hecho de corregirlas, permitiendo que el problema siga presente en la institución; sin embargo, continuar funcionando de esta manera desencadenará, en un momento dado, múltiples demandas ante el juzgado de trabajo; y, por consiguiente, el pago de todas las prestaciones no devengadas por los trabajadores durante el período de servicio; situación que creará conflictos entre la administración municipal y los empleados de la misma, perjudicando la prestación de servicios a la población.

4.3.4 Inducción

La inducción a un nuevo empleado es impartida a través de los mismos compañeros de trabajo, los cuales le indican sus funciones, responsabilidades y atribuciones de forma verbal.

La situación anterior ocasiona un distanciamiento entre el nuevo empleado y sus superiores, creando un clima que desmotiva al trabajador y origina roces que comprometen la eficiencia de las labores del departamento.

Es preciso subrayar que al nuevo empleado se le indican sus funciones de manera verbal, como se ha dicho, no obstante la existencia de manuales de funciones que detallan las mismas. Estos manuales de funciones sí especifican el ordenamiento jerárquico de cada puesto; sin embargo, las funciones de los puestos se encuentran mezcladas con las atribuciones y con las responsabilidades de los mismos.

La oficina encargada de estructurar los manuales es la oficina de recursos humanos, como lo indica el artículo 21 de la ley de servicio municipal. La causa de este problema es el desconocimiento de la ley respectiva, en cuanto a la responsabilidad de la elaboración de los manuales; lo que se ve acentuado por la poca importancia que se le da al proceso de inducción de un nuevo empleado.

Otro aspecto que es importante mencionar, es el período de prueba al que un empleado se somete al ingresar a un puesto. La ley de servicio municipal contempla que los empleados de carrera deben pasar por un período de prueba de 3 meses cuando se refiere a ascensos y de 6 meses cuando se trata de empleados nuevos; no obstante, la municipalidad no cumple a cabalidad la cláusula anterior, los empleados más antiguos no tuvieron un período de prueba al ingresar a trabajar; mientras que los empleados nuevos tuvieron un período de 3 meses.

La causa principal de estas discrepancias en el período de prueba con respecto a lo que establece la ley, se origina en el desconocimiento de la misma por parte de los encargados de la administración del personal.

Otra causa que origina estas discrepancias, es el hecho de no contar con estándares de desempeño que permitan controlar de manera eficiente el desenvolvimiento del trabajador, lo que dificulta la evaluación durante el período de prueba para los empleados que lo tuvieron.

Estos problemas afectan el proceso de integración de personal, al no contar con el período de prueba establecido en la ley de servicio municipal, no se logra evaluar el desempeño del empleado en el nuevo puesto; y por consiguiente, no es posible determinar si el mismo es apto y tiene las habilidades requeridas para realizar ese trabajo.

4.3.5 Capacitación

Los empleados municipales han sido capacitados a lo largo de su vida laboral, principalmente, en los temas de relaciones interpersonales, trabajo en equipo, atención al cliente, entre otras.

Estas capacitaciones han sido impartidas por instituciones gubernamentales, como el ministerio de economía; y por instituciones no gubernamentales, como Municipios Democráticos, a solicitud de la municipalidad.

Las capacitaciones mencionadas, han ayudado a los empleados que las han recibido, ampliando su habilidad como trabajadores y permitiendo crear un ambiente laboral de armonía que se refleja en un trato más amable hacia los clientes de la institución; sin embargo, no todos los empleados han sido sujetos de capacitaciones, lo que se origina en la falta de un programa estructurado de manera técnica. En efecto, todas las capacitaciones que se han brindado a los empleados han sido de improviso, generando que las mismas se realicen pero no de forma eficiente.

Esta situación deteriora los resultados positivos que se obtienen de las capacitaciones, ya que los mismos sólo se observan en un reducido grupo de trabajadores.

De la misma manera, afectan la forma en que se realizan las funciones de los empleados; ya que al no recibir capacitaciones de manera constante, basadas en

una programación eficaz, no permite realizar en los empleados los cambios de actitud y aptitud que se necesitan para prestar un servicio eficiente a la población.

4.4 Dirección

4.4.1 Motivación

En la fase de motivación se deben considerar dos aspectos; en primer lugar, la motivación brindada de los puestos altos a los puestos medios, es decir, a los jefes de oficina; y en segundo lugar, la motivación que se da de los puestos medios a los puestos operativos de la institución.

La motivación que se da a los jefes de oficina dentro de la municipalidad no tiene como base las necesidades de estos puestos. Es decir, la motivación que se les da a los jefes de oficina es simplemente a través de felicitaciones verbales que no constituyen un motivador eficiente ya que no responde a las necesidades de estima y autorrealización imperante en este tipo de puesto.

En el mismo orden de ideas, la motivación que se brinda a los empleados operativos es igualmente deficiente, dado que las recompensas que recibe el trabajador no contribuyen a cubrir las necesidades que éste posee; y por lo tanto no incrementa el esfuerzo de los empleados.

Adicionalmente a la falta de motivadores basados en las necesidades de los empleados, se encuentra el reforzamiento negativo que reciben los empleados; es decir, el trabajador municipal recibe llamadas de atención verbal y escrita al actuar incorrectamente, pero no recibe el reconocimiento que merece al mejorar su desempeño.

El origen de estas prácticas motivacionales que no tienen bases sólidas, es el desconocimiento de los modelos motivacionales existentes, así como de las necesidades imperantes en los empleados que trabajan en la municipalidad.

De no corregirse esta situación, el empleado municipal continuará realizando su trabajo con el mismo desánimo; imposibilitando el cumplimiento de las exigencias de servicio por parte de la población, que se hacen cada vez mayores.

4.4.2 Liderazgo

El liderazgo en la municipalidad debe analizarse desde la perspectiva del tipo de liderazgo que el alcalde municipal ejerce sobre sus subordinados. En este contexto, es posible observar un liderazgo basado en la personalidad del mismo.

Con base en la personalidad del alcalde municipal, se observa un tipo de liderazgo carismático, el cual se ve reflejado en una sólida convicción de las creencias morales que posee. Igualmente, este tipo de liderazgo favorece la comunicación de una visión -tanto personal como institucional- que persigue el compromiso de los empleados para con la municipalidad.

El liderazgo carismático ejercido favorece a la institución, generando en los empleados un sentido de pertenencia hacia la misma, y consiguiendo con ello, que los esfuerzos de éstos sean cada vez mayores.

Adicionalmente, desde el punto de vista ideológico del alcalde municipal se puede observar un tipo de liderazgo visionario-capacitador, que busca inspirar a las personas con una visión a futuro y estimularlas a participar y crear un espíritu de compromiso.

El tipo de liderazgo visionario-capacitador favorece que la municipalidad experimente una evolución ideológica que se ve reflejada en situaciones como la

mejora en la imagen institucional, la participación de la iniciativa privada en los proyectos municipales y el fomento al civismo y a la cultura del municipio.

4.4.3 Comunicación

La comunicación en la municipalidad se da en dos tipos: formal e informal; la comunicación formal es vertical; en otras palabras, la alta gerencia comunica la información a los niveles inferiores de la jerarquía organizacional; para ello utiliza medios como las circulares y los oficios. Dichos medios garantizan que la información fluya hacia todos los empleados y garantiza un respaldo por escrito; sin embargo, este sistema de información, que desciende desde el concejo municipal hasta los puestos operativos, dificulta que los niveles superiores conozcan los problemas y necesidades de estos. Es decir, no existe un canal de comunicación directo de abajo hacia arriba.

Asimismo, dificulta la comunicación cruzada entre las diferentes oficinas, lo que ocasiona retrasos en los procesos que necesitan relación entre las mismas; generando conflictos entre departamentos y desmotivando al personal involucrado en los mismos. Esta problemática se debe a la falta de mecanismos que permitan manejar y controlar la información; así como en la falta de planificación de la municipalidad; y, por ende, en la falta de vinculación existente entre los departamentos.

La comunicación informal es la que se origina de la cultura imperante en la institución; ésta contribuye a la motivación del personal, derivado del ambiente que ocasiona.

4.5 Control

4.5.1 Supervisión

En la municipalidad se realiza la función de supervisión del personal, de manera constante a los puestos operativos, en especial a aquellos que se dedican a la recaudación de fondos; los cuales son supervisados diariamente mediante la observación, por los jefes de las oficinas respectivas; sin embargo, dicha supervisión escasamente es realizada a los puestos medios; los cuales, en el transcurso de la actual administración únicamente han presentado un informe en el cual se detallan las acciones que se han llevado a cabo al 31 de marzo del año en curso.

El informe mencionado anteriormente, no presenta las características técnicas necesarias en cuanto al nivel de detalle de las actividades, los resultados obtenidos con las mismas, ni los recursos que se necesitaron para realizarlas.

Adicionalmente, la realización del mismo no es una práctica usual en la organización; es decir que no existen plazos establecidos para la presentación de estos informes. Esta situación evita el traslado de información oportuna y confiable proveniente de los niveles jerárquicos medios, y restringe el control que el alcalde municipal pueda realizar sobre los mismos.

Otro aspecto que afecta la supervisión en la municipalidad es la inexistencia de estándares en los procedimientos; lo que conlleva mecanismos de control destinados exclusivamente a reparar los errores de los empleados, en lugar de evitarlos.

El origen de estos problemas proviene de no contar con una planeación eficiente; específicamente, la falta de objetivos definidos de manera concreta, impide que el control sea realizado, y por lo tanto, evita que los errores sean corregidos.

Otro aspecto importante es el control presupuestal, es decir, el control que se ejerce sobre el presupuesto. Este control sirve para determinar, en primer lugar, si dicho presupuesto se ejecutó conforme a lo planeado, lo que en el ámbito gubernamental contribuye a detectar los posibles delitos de malversación y peculado.

En segundo lugar, contribuye a que los recursos financieros sean distribuidos equitativamente; sin embargo, como ya se mencionó, este aspecto se ve afectado por el hecho que el presupuesto no tiene como base la planeación de las diferentes actividades operativas.

Un tercer elemento de la supervisión lo constituyen los registros; en este aspecto, la municipalidad cuenta con registros de entradas y salidas del personal, registros de ingresos y egresos, registros del departamento de cédulas, tarjetas de responsabilidad, registro de actas, y otros; sin embargo, no cuenta con registros que indiquen la supervisión llevada a cabo al personal.

Los registros que la institución lleva, no presentan características uniformes en toda la institución; los registros de tipo financiero son llevados a través de medios computacionales haciendo uso del Sistema Integrado de Administración Financiera -SIAF-; no obstante, los registros de otro tipo son llevados a través de medios obsoletos, como libros, cuadernos, o equipo de cómputo inseguro; y, además, en un sistema de archivo que dificulta encontrar la información. Estos sistemas de registro tienen ciertas desventajas, a excepción de la información almacenada en el SIAF, toda la demás es propensa a perderse; de hecho, bases de datos que contenían información sobre contribuyentes fueron borradas por empleados que fueron remplazados de sus trabajos.

La situación anterior se origina en que se le da mayor importancia a los registros de tipo financiero, descuidando los registros que no pertenecen a esta área; y ocasionando, además de la pérdida de información, retrasos en el cumplimiento de las funciones, afectando de esta manera la prestación de servicios a la comunidad.

4.5.2 Retroalimentación

La retroalimentación, fase imprescindible del control, no ha cumplido a cabalidad su cometido dentro de la institución, ya que la misma no genera información suficiente para determinar qué aspectos necesitan correcciones.

La causa de lo anterior se encuentra en el tipo de supervisión que se realiza en la institución, ya que la misma se realiza mediante la observación; en otras palabras, no se lleva un registro escrito de la misma; por lo cual no existe un proceso de retroalimentación que permita la toma de decisiones sobre bases sólidas.

La falta de retroalimentación en el mecanismo de control dificulta la implementación de acciones correctivas sobre los aspectos que lo ameritan; es decir, no se obtiene información confiable y oportuna sobre las debilidades del actuar municipal, lo que imposibilita corregirlas.

Lo anterior conlleva a que la administración municipal tampoco pueda evitar las dificultades de un futuro próximo; y se vea obligada a repetir los errores del pasado.

En el ámbito presupuestal, las administraciones anteriores no han dejado evidencia de análisis efectuados posteriormente a la ejecución del presupuesto anual; en otras palabras, las administraciones se han limitado a reportar la ejecución presupuestaria, obviando realizar un análisis que permita comparar los egresos e ingresos que se obtuvieron y generar información para la toma de decisiones.

El hecho de no realizar un análisis post ejecución del presupuesto, restringe el flujo de información que la administración recibe, permitiendo así que las decisiones no se tomen sobre una base de información actualizada. Esta situación es originada por la poca importancia que se le ha asignado al proceso de retroalimentación, así como por la falta de conocimientos técnicos en cuanto a análisis presupuestal.

4.5.3 Evaluación de desempeño

El último aspecto a considerar dentro del mecanismo de control municipal, es la evaluación de desempeño, la cual tiene como objetivo principal, determinar el grado de eficiencia con que los trabajadores han venido laborando, y así determinar si deben o no continuar en el puesto.

No obstante su importancia, dentro de la institución no se aplican evaluaciones de desempeño a los empleados, con lo cual es imposible determinar cuáles de ellos realizan su trabajo eficientemente; y por lo tanto, sobre quienes se merece tomar acciones correctivas. Este hecho refuerza la concepción de inamovilidad laboral existente, principalmente, en los empleados presupuestados; quienes, por la naturaleza de su contrato, no pueden ser removidos de los puestos salvo evidencia que lo amerite.

La sensación de inamovilidad antes mencionada ocasiona que los empleados no valoren su trabajo, y por lo tanto descuiden sus funciones realizándolas de manera ineficiente; afectando a toda la municipalidad y la imagen que está transmite a la población.

En cuanto a los empleados no presupuestados, la falta de evaluaciones de desempeño provoca que los mismos puedan permanecer laborando en la institución, a pesar de no ser aptos para el puesto; impidiendo de esta forma que personas con mayor capacidad ocupen los mismos.

La ausencia de evaluaciones de desempeño tiene su origen en dos aspectos; primeramente, la falta de conocimientos técnicos en materia de administración de personal, por parte de las personas que han tenido a su cargo esta función, impide que dichas evaluaciones sean estructuradas de manera correcta.

En segundo lugar, la administración de personal no ha sido considerada de importancia por las administraciones municipales anteriores. Este hecho se ve reflejado en la reciente creación de la oficina de recursos humanos, la cual fue implementada en la administración anterior.

TABLA DE NECESIDADES

A continuación se presenta un resumen de los problemas que afectan a la municipalidad, así como sus causas, efectos y la solución propuesta para resolver tales problemas.

P	L	A	N	E	A	C	I	Ó	N
PROBLEMA		CAUSAS		EFECTO		SOLUCION			
Falta de identificación por parte del recurso humano con la filosofía institucional que se pretende implementar.		Falta de definición de principios y valores institucionales.		El propósito de la institución no es comprendido y se dificulta su consecución. Se impide que los empleados se identifiquen con el actuar municipal desligando sus acciones del mismo.		Plantear la filosofía institucional de una forma técnicamente estructurada.			
La institución no cumple a cabalidad las actividades que pretende realizar.		No existe un plan operativo que detalle las actividades a realizar por cada sección.		Desigualdad en la asignación de recursos materiales, humanos y financieros en períodos anuales.		Gestionar capacitación con respecto a la estructuración de los planes operativos.			
Se toman decisiones administrativas que no son uniformes y se contradicen entre si.		Las políticas que implementa la municipalidad no se encuentran detalladas por escrito.		Se afecta la prestación de servicios a la comunidad al realizarse acciones discordantes entre si.		Estructurar las políticas mayores de la institución. Recalcar la importancia de presentar las políticas de manera escrita.			

O R G A N I Z A C I Ó N			
PROBLEMAS	CAUSAS	EFFECTOS	SOLUCIÓN
Los empleados municipales no comprenden la estructura organizacional de la institución.	Cambios recientes en la estructuración de la institución. La municipalidad no cuenta con un organigrama actualizado.	Pérdida de la autoridad en línea,	Realizar y socializar la estructuración organizacional de la municipalidad.
El empleado desconoce la responsabilidad de su trabajo.	Las funciones a un nuevo empleado le son transmitidas de forma verbal y no mediante un manual de funciones.	Se crea duplicidad en las funciones del personal de la institución. La municipalidad no logra cumplir con todas las funciones que le corresponden.	Reestructuración y socialización de los manuales de funciones, ajustándolos a la estructura organizacional actual.
I N T E G R A C I Ó N			
PROBLEMAS	CAUSAS	EFFECTOS	SOLUCIÓN
Los candidatos a ocupar los diferentes puestos son escasos, limitando las opciones para cubrir las vacantes.	Falta de importancia asignada al proceso de reclutamiento.	Existen puestos ocupados por personas que no son idóneas para trabajar en el mismo.	Brindar capacitación sobre medios de reclutamiento.
El proceso de selección está basado en aspectos subjetivos.	No existe un perfil de puestos que presente los requerimientos de los mismos.	La carencia de objetividad en el proceso de selección de personal perjudica la imagen institucional.	Estructuración de perfiles de puesto basado en las funciones que desarrollan los mismos.

Existen discrepancias entre las funciones que el personal realiza y el renglón bajo el cual están contratados.	Los renglones 022 y 029 no devengan prestaciones laborales, ahorrando a la municipalidad recursos financieros.	Múltiples demandas ante el juzgado de trabajo. Pago de prestaciones no devengadas por los trabajadores durante el período de servicio. Conflictos entre la administración municipal y los empleados de las diferentes oficinas.	Gestionar una charla de concientización sobre las repercusiones legales de este tipo de contratación.
D I R E C C I Ó N			
PROBLEMAS	CAUSAS	EFFECTOS	SOLUCIÓN
Existen empleados que realizan sus funciones con desinterés	Las acciones tendientes a motivar a los empleados no son una práctica que se realice en toda la institución. Desconocimiento de modelos motivacionales existentes	La motivación brindada tiene duración a corto plazo. Insatisfacción de los usuarios de los servicios municipales.	Gestionar capacitación en el tema de modelos motivacionales.
C O N T R O L			
PROBLEMAS	CAUSAS	EFFECTOS	SOLUCIÓN
Pérdida de información referente a contribuyentes.	Registros inseguros propensos a perder la información.	Retraso en el cumplimiento de las funciones de los empleados.	Gestionar capacitaciones sobre la mejora de los registros municipales.

La toma de decisiones gerenciales en cuanto a control del desarrollo de las funciones del personal, no se realiza sobre bases sólidas	No llevar un registro escrito de la supervisión ejercida sobre los empleados.	Tiempo improductivo de trabajo. Dificultad en el cumplimiento de los objetivos organizacionales	Estructurar instrumentos de registro de supervisión a las oficinas.
Concepción de inamovilidad laboral en los empleados presupuestados	Inexistencia de evaluaciones de desempeño aplicadas a los trabajadores	Los empleados presupuestados no valoran su trabajo.	Estructurar evaluaciones de desempeño que puedan ser aplicadas a los trabajadores.

CONCLUSIONES

- La planeación es operativa, no refleja la participación de las diferentes oficinas municipales y no detalla con exactitud todas las actividades que éstas realizan. En cuanto a su visión y misión las mismas no se encuentran estructuradas de forma clara y comprensible; adicionalmente, se determinó la inexistencia de políticas, tácticas y programas plasmados de manera escrita; además, el presupuesto no guarda relación con la planeación.
- La organización, ha tenido cambios en relación a la administración anterior; dentro de estos cambios destacan la eliminación del puesto de gerencia municipal, así como la separación de la oficina de servicios públicos, igualmente existen unidades que se ven reflejadas en el organigrama municipal 2008-2012 (anexo 2), como la oficina de apoyo a la familia y la oficina de apoyo a la educación, las cuales actualmente no están funcionando. Asimismo, la municipalidad cuenta con un manual de funciones, el cual es considerado obsoleto por no poseer los nuevos cambios implementados por la administración actual, trayendo como consecuencia que las funciones son transmitidas en forma verbal, omitiendo la responsabilidad de los encargados de realizar dichas funciones.
- La idoneidad de las personas que ocupan los puestos municipales, se ve comprometida por un sistema de reclutamiento que no atrae candidatos optimo; lo anterior deriva en un proceso de selección que no tiene bases sólidas; la contratación que discrepa de las funciones de los trabajadores; una inducción que no es impartida por las personas indicadas y la carencia de capacitaciones programadas.
- La motivación que se da a los jefes de oficinas no tiene como base las necesidades de éstos puestos, al igual que la motivación brindada a los empleados operativos. En cuanto al liderazgo se determinó que éste se ejerce

con base en la personalidad del alcalde municipal, pudiéndose observar un tipo de liderazgo carismático y con base a su ideología, un liderazgo de tipo visionario-capacitador.

- La supervisión ejercida sobre los puestos medios es escasa, y la supervisión hacia los empleados operativos es de forma visual. El control financiero, se ve afectado, ya que el presupuesto no está basado en la planeación de las actividades operativas, lo que contribuye a que los recursos no sean distribuidos conforme a las necesidades. Los registros de la institución son llevados a través de medios inseguros, propensos a perder la información. Finalmente, no se aplican evaluaciones de desempeño en los empleados, lo que refuerza la concepción de inamovilidad existente en los trabajadores presupuestados.

RECOMENDACIONES

- Vincular a todos los jefes de oficina en la planeación operativa anual, permitiendo con esto agrupar todas las actividades en un único instrumento que guíe el actuar municipal y facilite la elaboración de un presupuesto que se ajuste a las necesidades de la institución.
- Elaborar una planificación táctica a mediano plazo y una planificación estratégica a largo plazo que contemple la filosofía municipal de una manera que permita la trascendencia a posteriores administraciones y que establezca objetivos orientados al beneficio de la población, así como políticas, tácticas y programas que contribuyan a la eficacia y eficiencia de su administración.
- Definir la estructura municipal tomando como base los objetivos organizacionales.
- Adecuar el organigrama municipal a los puestos existentes y dejando clara la autoridad de línea; así mismo, trasladarlo al personal logrando con ello que se conozcan los canales formales de comunicación y los diferentes niveles jerárquicos.
- Reestructurar los manuales de funciones y posteriormente trasladarlo a los empleados para que conozcan de forma clara y precisa sus labores y las puedan realizar eficientemente.
- Crear un banco de datos, el cual contenga información acerca de los empleados potenciales, para poder facilitar el proceso de reclutamiento de personal.

- Definir una política de contratación del personal, basada en el perfil que se busca del candidato para ocupar el puesto vacante, con esto se logrará tener a las personas idóneas en los puestos de la institución.
- Realizar apropiadamente la inducción al personal de nuevo ingreso por parte del director de la oficina de recursos humanos. Con ello se logrará que la persona desde un inicio tenga confianza en su nuevo empleo.
- Motivar al personal a través de incentivos que respondan a las necesidades de los trabajadores; buscando con ello ampliar los efectos de la misma.
- Realizar la supervisión de los empleados operativos mediante un instrumento que permita recolectar información para retroalimentar y aplicar medidas correctivas a aquellos hechos que lo ameritan.
- Realizar evaluación de desempeño tanto a los niveles medios como a los operativos, en un período que no sobrepase los seis meses permitiendo así evaluar la calidad de los trabajadores que ocupan los puestos.

INTRODUCCIÓN

Toda organización debe tomar en cuenta que con el transcurso de los años surgen cambios internos que algunas veces no son percibidos por la administración, mismos que influyen en el desarrollo de la institución generando situaciones negativas.

En el diagnóstico realizado se pudo identificar los problemas que afectan en el área de recursos humanos como lo es: desconocimiento de temas relacionados con aspectos jurídicos, falta de documentación para evaluar el desempeño del empleado, falta de formularios y registros para un mejor control del personal y la inexistencia de una base de datos; los cuales repercuten al desarrollo interno de la institución.

Lo anterior se hace con el propósito de ejecutar un plan que contiene objetivos, estrategias, programa de actividades y recursos a emplear, para luego ejecutarlo. El plan de trabajo, está estructurado de la siguiente manera:

Capítulo I: Contiene los servicios o actividades que el estudiante realizará en beneficio de la municipalidad de Chiquimula, siendo los siguientes: a) modelo de evaluación del desempeño, b) formularios (solicitudes de permiso temporal y de empleo) c) actualización del recurso humano, d) registro de faltas y llamadas de atención de los trabajadores e) colaboración en el orden y coordinación de actividades desarrolladas por el comité festivo y f) participación en la feria INFOCUNORI

Capítulo II: Contiene las gestiones que el estudiante estima realizar ante organizaciones gubernamentales y no gubernamentales, siendo las siguientes, capacitaciones sobre: a) aspectos jurídicos de la legislación aplicable a las municipalidades, y b) lenguaje y redacción. Las capacitaciones anteriores se realizarán con el personal que labora en la municipalidad de Chiquimula.

Capítulo III: Como proyecto, la creación e implementación de una base de datos en el área de recursos humanos, a fin de almacenar datos personales de los trabajadores de la municipalidad y con esto facilitar la administración de los registros.

JUSTIFICACIÓN GENERAL

En la municipalidad de Chiquimula se realizó un diagnóstico administrativo; se determinaron necesidades relacionadas con las etapas del proceso administrativo (planificación, organización, integración de personal, dirección y control) necesidades como: plantear la filosofía institucional, realizar y socializar la estructuración organizacional de la municipalidad, desconocimiento de aspectos jurídicos y legales, y estructurar instrumentos de registro de supervisión a las oficinas. Por lo que, el presente plan de trabajo se enfoca a las fases del proceso administrativo integración y dirección considerando los resultados obtenidos del diagnóstico y la tabla de necesidades.

Con el plan de trabajo se pretende contribuir a las necesidades identificadas en la institución, a través de la ejecución de actividades (servicios y gestiones); los objetivos del plan son: proponer un modelo de evaluación del desempeño con el fin de verificar el cumplimiento laboral, así también actualizar los datos de los trabajadores de la municipalidad, proponer formularios de solicitud de permiso temporal y de empleo para identificar a los trabajadores que salen y las personas que desean conseguir un puesto dentro de la institución y participación en la actividad de INFOCUNORI con la presentación de proyectos y actividades realizadas en el transcurso del año, a fin de transmitir imagen institucional que permita cambiar el pensar de los visitantes acerca de la municipalidad de Chiquimula. Realizar capacitaciones que permitan conocimientos acerca de aspectos jurídicos y legales, a fin de que retroalimenten o conozcan los procedimientos adecuados en demandas u otros documentos. Implementar una base de datos donde se puedan almacenar los datos principales de los trabajadores de la municipalidad con el fin de facilitar la administración, registro y orden de estos.

OBJETIVOS GENERALES

- Efectuar actividades de servicio en la institución con el fin de contribuir a mejorar el desarrollo de la misma.
- Realizar actividades que permitan el desarrollo del personal de la institución a través de capacitaciones por medio de gestiones ante instituciones gubernamentales y no gubernamental, con el objetivo que los empleados puedan desarrollar conocimientos teóricos y prácticos en cuanto a sus funciones laborales, así como su desarrollo personal que benefician a los objetivos de la municipalidad.
- Crear e implementar un sistema de cómputo o base de datos con el fin de almacenar información general y específica de cada empleado de la institución.

CAPITULO I

PLAN DE SERVICIOS

1.1 Justificación

En toda institución la base primordial para su crecimiento y desarrollo es el recurso humano. Por consiguiente, es necesario contar con los documentos adecuados para un buen manejo del recurso humano.

Para llevar a cabo el plan de servicios, se debe contar con una planificación de las actividades a realizarse, ya que este tiene como finalidad coadyuvar a solucionar problemas y/o necesidades encontradas de una forma directa proporcionando conocimientos necesarios para lograr su objetivo.

Dentro de la ejecución del plan se pretende realizar actividades para el área de recursos humanos; por consiguiente apoyar actividades en función de recursos humanos, (proceso de reclutamiento, selección e inducción del personal, comunicación, motivación, entre otras), conforme su necesidad.

1.2 Descripción del problema

Después de haber realizado el diagnóstico administrativo se identificaron problemas y/o necesidades en la municipalidad de Chiquimula, así como, se determinó que con la elaboración y ejecución de un plan de servicio se puede apoyar a eliminar la problemática que afectan, siendo los siguientes:

- No se verifica el cumplimiento laboral de los empleados por lo que es necesario contar con una evaluación del desempeño.
- En el área de recursos humanos existe desconocimiento de los datos personales de nuevos trabajadores.

- Falta de algunos formularios para el control de salidas y entradas de los empleados, así como, registros para las llamadas de atención de los trabajadores.

1.3 Servicios a realizar

1.3.1 Título del servicio

- Propuesta de una evaluación de desempeño laboral

1.3.1.1 Objetivo

Proponer y elaborar un modelo de evaluación de desempeño para el personal que labora en la institución.

1.3.1.2 Estrategias

- Consultar libros, informes y tesis relacionadas a la elaboración de un sistema de evaluación del desempeño.
- Preparar una evaluación del desempeño y proporcionárselo al jefe de recursos humanos con el fin de lograr la validación del mismo.
- Brindar asesoría a la persona que quedará encargada de realizar dicha evaluación.

1.3.1.3 Programa de actividades

Cuadro 1. Actividades a realizarse para elaborar una evaluación del desempeño

ACTIVIDAD	FECHA DE REALIZACIÓN	TIEMPO A UTILIZAR (hrs.)
Consultas en libros, informes y tesis sobre evaluación de desempeño	21/07/08	2 hrs.
De acuerdo con las actividades que se realiza en la institución comparar con la teoría para determinar la evaluación de desempeño mas adecuada	04 al 05/08/08	12 hrs.
Dialogar con el jefe de recursos humanos sobre la evaluación que mejor se adapte a las actividades que desarrolla el personal	06/08/08	3 hrs.
Estructurar la evaluación de acuerdo a la teoría consultada y sugerencias del jefe de recursos humanos	07 al 11/08/08	32 hrs.
Entrega de la evaluación propuesta al jefe de recursos humanos para la validación del mismo	11/08/08	2 hrs.
Asesorar a la persona que se encargará de realizar dicha evaluación	12/08/08	4 hrs.
Total de tiempo utilizado		55

Fuente: Elaboración Propia.

1.3.1.4 Recursos

a) Humanos

- Estudiante EPS
- Personal que labora en la institución

b) Materiales

- Lapiceros
- Cartulinas de colores
- Computadora
- Hojas papel bond

c) Financieros

- Estudiante EPS

1.3.2 Título del servicio

- Propuesta de formularios de solicitud de empleo y permiso temporal

1.3.2.1 Objetivo

Proponer y elaborar solicitudes para el departamento de recurso humano con el fin de llevar un orden de los empleados que desean un puesto en la institución, así como las que se ausentan.

1.3.2.2 Estrategias

- Consultar libros para la elaboración de solicitudes de empleo y permiso.

- Preparar las respectivas solicitudes y proporcionárselo al jefe de recursos humanos, para uso del personal que labora en la institución

1.3.2.3 Programa de actividades

Cuadro 2. Actividades a realizarse para la elaboración de los formularios (solicitudes)

ACTIVIDAD	FECHA DE REALIZACIÓN	TIEMPO A UTILIZAR (hrs.)
Consulta de libros para la preparación de los formularios (solicitudes)	29/07/08	2
Elaborar los formularios (solicitudes) de acuerdo a la teoría consultada y sugerencias del jefe de recursos humanos	29/07/08	5
Entrega de los formularios (solicitudes) propuestas al jefe de recursos humanos para la validación del mismo	30/07/08	1
Total de tiempo utilizado		8

Fuente: Elaboración Propia.

1.3.2.4 Recursos

- a) Humanos
 - Estudiante EPS
 - Jefe de recursos humanos
- b) Materiales
 - Computadora
 - Hojas de papel bond y lapicero

c) Financieros

- Estudiante EPS

1.3.3 Título del servicio

- Actualizar inventario de Recursos Humanos

1.3.3.1 Objetivo

Actualizar el inventario del recurso humano de la institución para facilitar la información del personal.

1.3.3.2 Estrategias

- Revisar la lista de los empleados existentes.
- Realizar la encuesta a los empleados de la institución.

1.3.3.3 Programa de actividades

Cuadro 3. Actividades a realizarse para el inventario del recurso humano

ACTIVIDAD	FECHA DE REALIZACIÓN	TIEMPO A UTILIZAR (hrs.)
Analizar si la encuesta existente cumple con el objetivo del servicio	30/07/08	2
Efectuar el cuestionario a cada empleado para recaudar datos personales	30 al 31/08/08 y el 04/08/08	18

Corroborar la información recaudada	04/08/08	3
Total de tiempo utilizado		23

Fuente: Elaboración Propia.

1.3.3.4 Recursos

a) Humanos

- Estudiante EPS
- Director de recursos humanos
- Secretaria de recursos humanos

b) Materiales

- Computadora
- Hojas de papel bond
- Lapicero

c) Financieros

- Estudiante EPS

1.3.4 Título del servicio

- Propuesta de un registro de las faltas o llamadas de atención del personal.

1.3.4.1 Objetivo

Proponer y elaborar un registro de las faltas o llamadas de atención del personal que labora en la institución.

1.3.4.2 Estrategias

- Preparar el respectivo registro y proporcionárselo al jefe de recursos humanos con el fin de lograr la validación del mismo.
- Brindar asesoría a la persona que quedará encargada de realizar dicha evaluación.

1.3.4.3 Programa de actividades

Cuadro 4. Actividades para la elaboración del registro de las faltas o llamadas de atención

ACTIVIDAD	FECHA DE REALIZACIÓN	TIEMPO A UTILIZAR (hrs.)
Elaboración del registro de las llamadas de atención del personal	18/08/08	4
Entrega del registro de las llamadas de atención al director de jefe humanos para la validación del mismo	18/08/08	1
Total de tiempo utilizado		5

Fuente: Elaboración Propia.

1.3.4.4 Recursos

a) Humanos

- Estudiante EPS
- Personal de la municipalidad de Chiquimula

b) Materiales

- Lapicero
- Hojas de papel bond
- Mantas vinílicas
- Mantel
- Marcador
- Sellador
- Computadora
- Cañonera

c) Financiero

- Estudiante EPS
- De la institución

1.3.5 Título del servicio

- Participación en la feria INFOCUNORI que se realizará en las instalaciones del Centro Universitario de Oriente

1.3.5.1 Objetivo

Dar a conocer las actividades que se han realizado por parte de la municipalidad de Chiquimula, con el fin que los visitantes conozcan las acciones de esta.

1.3.5.2 Estrategias

- Preparar el área a utilizar para exhibir el material

- Proporcionar documentos con información de las actividades realizadas en la municipalidad de Chiquimula a los visitantes

1.3.5.3 Programa de actividades

Cuadro 5. Actividades para llevar a cabo la participación en la feria INFOCUNORI

ACTIVIDAD	FECHA DE REALIZACIÓN	TIEMPO A UTILIZAR (hrs.)
Platicas con los jefes de las oficinas para la participación en el INFOCUNORI	21/07/08	4
Redacción y entrega de solicitudes para las oficinas participantes	21/07/08	2
Recolección y edición del material e información para la actividad de INFOCUNORI	22/07/08 y 23/07/08	7
Trasladar el material de la institución hacia las instalaciones del CUNORI y preparar el área donde se exhibirá el materia	23/07/08	4
Exposición del material a promocionar para la feria de INFOCUNORI	24 al 25/07/08	12
Total de tiempo utilizado		29

Fuente: Elaboración Propia.

1.3.5.4 Recursos

a) Humanos

- Estudiante EPS
- Personal de la municipalidad de Chiquimula

b) Materiales

- Lapicero
- Hojas de papel bond
- Mantas vinílicas
- Mantel
- Marcador
- Sellador
- Computadora
- Cañonera

c) Financiero

- Estudiante EPS
- De la institución

CAPITULO II

PLAN DE GESTIONES

2.1 Justificación

Para el cumplimiento de los objetivos propuesto es de importancia contar con un plan de servicios que involucra directamente al estudiante, así como actividades que realiza el estudiante ante organizaciones gubernamentales y no gubernamentales.

Lo anterior, tiene como propósito minimizar las debilidades identificadas en el diagnóstico administrativo de la municipalidad de Chiquimula, que impiden el desarrollo personal de los empleados, por lo que es necesaria la búsqueda de mecanismos externos (capacitaciones) que ayuden a tal propósito.

Por lo que, de acuerdo a las demandas recibidas en el transcurso del año por despidos injustificados, periodo de contrato terminado; es indispensable realizar capacitación en aspectos jurídicos de la legislación aplicable a las municipalidades para retroalimentar o conocer procedimientos eficaces en el manejo de problemas de está índole.

2.2 Descripción del problema

En la municipalidad de Chiquimula, existe el desconocimiento acerca aspectos jurídicos y legales, por lo que es preciso gestionar capacitación ante un abogado para que brinde los conocimientos necesarios en los procedimientos que puede utilizar para mitigar las demandas u otros problemas. Además de ello, es de gran importancia que se realice capacitación en el tema de lenguaje y redacción con la intención de beneficiar a los empleados de la institución a que se sientan capaces de realizar cualquier documento, carta o solicitud.

2.3 Gestiones a realizar

2.3.1 Título a gestionar

- Capacitación sobre aspectos jurídicos de la legislación aplicable a las municipalidades

2.3.1.1 Objetivo

Capacitar al departamento de recursos humanos que se conforma de seis empleados sobre aspectos jurídicos de la legislación aplicable a las municipalidades, con el fin de ampliar los conocimientos empíricos que posea.

2.3.1.2 Estrategias

- Coordinar la actividad con el profesional Lic. Rolando Augusto Morataya Flores (Abogado y Notario)
- Convocar a los participantes a la actividad
- Preparar los medios indispensables para el desarrollo del tema
- Realizar preguntas para la comprensión de los temas
- Proporcionar refacción al personal participante

2.3.1.3 Programa de actividades

Cuadro 6. Actividades a realizar para la capacitación sobre aspectos jurídicos de la legislación aplicable a las municipalidades

ACTIVIDAD	FECHA DE REALIZACIÓN	TIEMPO A UTILIZAR (hrs.)
Redactar la solicitud para el profesional Lic. Rolando Augusto Morataya Flores (Abogado y Notario)	17/07/08	1
Entrega de la solicitud al Lic. Rolando Augusto Morataya Flores (Abogado y Notario)	17/07/08	2
Informar a los participantes, sobre la capacitación.	22/08/08	1
Preparar el material necesario	25/08/08	1
Desarrollo de la temática	25/08/08	2
Refacción	25/08/08	1
Total de tiempo utilizado		8

Fuente: Elaboración Propia.

2.3.1.4 Recursos

a) Humanos

- Estudiante de EPS
- Personal participante

b) Materiales

- Hojas papel bond
- Material didáctico
- Cañonera

c) Financieros

- Estudiante EPS

2.3.2 Título a gestionar

- Capacitación sobre lenguaje y redacción

2.3.2.1 Objetivo

Capacitar al departamento de recurso humano sobre lenguaje y redacción, para estimularlos en cuanto a su desarrollo personal.

2.3.2.2 Estrategias

- Convocar a los participantes de la actividad
- Preparar los medios indispensables para el desarrollo del tema
- Realizar preguntas a las personas asistentes para verificar la comprensión del tema
- Proporcionar refacción al personal participante

2.3.2.3 Programa de actividades

Cuadro 7. Actividades a realizar para la capacitación sobre lenguaje y redacción

ACTIVIDAD	FECHA DE REALIZACIÓN	TIEMPO A UTILIZAR (hrs.)
Redactar la solicitud para Prof. Ruth Elizabeth Molina Martínez (Profesora Enseñanza Media en Literatura y Lengua Española)	18/07/08	1
Entrega de la solicitud a la Prof. Ruth Elizabeth Molina Martínez	18/07/08	2
Informar a los participantes, sobre la capacitación.	27/08/08	1
Preparar el material necesario	28/08/08	1
Desarrollo de la temática	28/08/08	2
Refacción	28/08/08	1
Total de tiempo utilizado		8

Fuente: Elaboración Propia.

2.3.2.4 Recursos

a) Humanos

- Estudiante de EPS
- Personal participante

b) Materiales

- Hojas papel bond

- Material didáctico
- Cañonera

c) Financieros

- Estudiante EPS

CAPÍTULO III

PROPUESTA DE UNA BASE DE DATOS

3.1 Justificación

Con la base de datos se logrará cubrir una necesidad identificada por el estudiante a través del diagnóstico realizado en la institución. Es por ello que se creará un sistema de cómputo con el fin de almacenar información general y específica de cada empleado en la institución.

Con la creación de una base de datos, la institución tendrá la facilidad de contar con un sistema computarizado en donde se encuentre información general y específica del trabajador, la cual proporcione los archivos del personal y facilite la administración de este.

3.2 Descripción del problema

A través del diagnóstico administrativo efectuado en la municipalidad de Chiquimula se encontró que el número total de empleados que labora en la municipalidad asciende a 217 en 28 puestos de trabajo; por lo anterior es preciso establecer un sistema que contenga los elementos necesarios para poder registrar los datos personales de los empleados.

Es indispensable contar con un sistema de cómputo, ya que este servirá como registro de la información personal de los empleados que conforman la municipalidad de Chiquimula. Este sistema se creará por medio de la utilización de Microsoft Acces, el cual se implementará en el sistema central de recursos humanos.

3.3 Crear un sistema de cómputo con el fin de almacenar información general y específica de cada empleado en la empresa.

3.3.1 Objetivo

Creación e implementación de una base de datos que sirva como aplicación de almacenamiento de información de los empleados de la municipalidad de Chiquimula.

3.3.2 Estrategias

- Consultar libros para la creación de la base de datos
- Estructurar la base de datos con aplicaciones sencillas y fáciles de manejar, y proporcionárselo al jefe de recursos humanos con el fin de lograr la validación del mismo.
- Brindar asesoría a la persona encargada de hacer funcionar la base de datos.

3.3.3 Programa de actividades

Cuadro 8. Actividades a realizar para la propuesta de una base de datos

ACTIVIDAD	FECHA DE REALIZACIÓN	TIEMPO A UTILIZAR (hrs.)
Obtención de información a través del libros e informes para una mejor comprensión	27/08/08	4
Realizar el formato y estructura de la base de datos	01 al 04/09/08	32
Instalar la base de datos	05/09/08	4

Entrega de la base de datos al jefe de recursos humanos para la validación del mismo	05/09/08	4
Ingresar datos de empleados	08/09/08	8
Entrega y revisión de base de datos implementada	09/09/08	3
Total de tiempo utilizado		55

Fuente: Elaboración Propia.

3.3.4 Recursos

a) Humanos

- Estudiante de EPS
- Secretaria de recursos humanos

b) Materiales

- Hojas de papel bond
- Lápiz
- Computadora

c) Financieros

- Estudiante EPS

CRONOGRAMA DE TRABAJO

El presente cronograma detalla las actividades a realizarse durante el plan de trabajo en la municipalidad de Chiquimula en el área de recurso humano. Las fechas exactas del desarrollo de cada actividad aparecen según el mes, semana y día en que se realizará del año en curso.

	JULIO				AGOSTO				SEPTIEMBRE			
Actividades\Semanas	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4
Redacción de solicitudes para capacitaciones		17-18										
Actividad de INFOCUNORI (recolección material)			21-23									
Participación de INFOCUNORI			24-25									
Elaboración de formularios (solicitudes)				29-30								
Aplicación del cuestionario para el inventario RR.HH.				30-31	4							
Elaboración del modelo de evaluación de desempeño					4-6	7-11						
Elaboración de registro de llamadas de atención							18					
Capacitación sobre aspectos jurídicos y legales								25				
Capacitación sobre lenguaje y redacción								28				
Realización del formato y estructura de la base de datos									1-5			
Ingresar datos de los empleados a la base de datos										8		

CAPITULO I

SERVICIOS PRESTADOS

Para llevar a cabo un plan de acción, se realizó un diagnóstico sobre las funciones administrativas del departamento de recursos humanos en la municipalidad de Chiquimula en el cual se identificaron problemas y/o necesidades que afectaban el desarrollo y crecimiento de la misma. Por consiguiente, fue necesario ejecutar actividades directamente por la estudiante del Ejercicio Profesional Supervisado.

1.1 Título del primer servicio

- Propuesta de una evaluación de desempeño laboral

1.1.1 Descripción del problema resuelto o estado actual

En el diagnóstico realizado en la municipalidad de Chiquimula se identificó que dentro del departamento de recurso humano existe ausencia de evaluaciones de desempeño debido a la falta de conocimientos técnicos en materia de administración de personal o por falta de tiempo para aplicar una evaluación de desempeño.

El fin de una evaluación de desempeño es comunicar a los trabajadores la forma en que están desempeñando su trabajo y elaborar planes de mejora a corto, mediano y largo plazo.

1.1.2 Objetivos logrados

Se elaboró y se proporcionó al departamento de recursos humanos de la municipalidad de Chiquimula una evaluación de desempeño para aplicarlo al personal que labora.

1.1.3 Estrategias empleadas

- Consultar libros, informes y tesis relacionadas a la elaboración de una evaluación de desempeño.
- Preparar la respectiva evaluación de desempeño y proporcionarlo al jefe de recursos humanos, quién validó el mismo.

1.1.4 Ejecución del programa

Cuadro 1. Actividades que se realizaron para la elaboración de una evaluación de desempeño

ACTIVIDAD	FECHA DE REALIZACIÓN	TIEMPO UTILIZADO (hrs.)
Consultas en libros, informes y tesis para la elaboración de evaluación de desempeño	21/07/08	2
De acuerdo con las actividades que se realiza en la institución comparar con la teoría para determinar que evaluación es la indicada	07 al 08/08/08	11
Dialogar con el director de recursos humanos sobre la evaluación que mejor se adapte a las actividades que desarrolla el personal	12/08/08	3
Inicio de la elaboración de una evaluación de desempeño de acuerdo a lo consultado	03/09/08	5

Seguimiento de la elaboración de la evaluación de desempeño con sugerencias del director de recursos humanos	04, 08 al 09 /09/08	10.5
Terminación y entrega de la evaluación propuesta al director de recursos humanos para la validación del mismo	10/09/08	6.
Se asesoro a la persona que se encargará de realizar dicha evaluación	11/08/08	2
Total de tiempo utilizado		39.5

Fuente: Elaboración Propia.

1.1.5 Recursos empleados

a) Humanos

- Estudiante EPS
- Personal que labora en la institución

b) Materiales

- Lapiceros
- Cartulinas de colores
- Computadora
- Hojas papel bond

c) Financieros

- Estudiante EPS

1.2 Título del segundo servicio

- Propuesta de formularios de solicitud de empleo y permiso temporal

1.2.1 Descripción del problema resuelto o estado actual

Debido a que en el departamento de recursos humanos no contaba con formularios de solicitud de empleo y permiso temporal con el cual llevar un mejor control de las personas que desean un puesto en la institución y los que se ausentan. Se les proporcionó a todos los departamentos de la institución una copia del permiso temporal.

1.2.2 Objetivos logrados

Se elaboró los formularios de solicitud de empleo y permiso temporal para el departamento de recursos humanos de la municipalidad de Chiquimula.

1.2.3 Estrategias empleadas

- Se consultaron libros para la elaboración de las solicitud de empleo, permiso temporal y requisición de personal
- Se preparó las diferentes solicitudes y se le proporcionó al jefe de recursos humanos quien validó los mismos.
- Se fotocopiaron 2 copias del permiso temporal y se les proporcionó a los diferentes departamentos de la institución.

1.2.4 Ejecución del programa

Cuadro 2. Actividades que se realizaron para la elaboración de los formularios (solicitudes) de empleo y permiso temporal.

ACTIVIDAD	FECHA DE REALIZACIÓN	TIEMPO A UTILIZAR (hrs.)
Consulta de libros para la preparación de los formularios (solicitudes)	30/07/08	2
Elaboración y entrega de la solicitud de permiso temporal al jefe de recurso humano para la validación del mismo	06/08/08	2
Modificación de la solicitud de permiso temporal al jefe de recurso humano	06/08/08	1
Entrega de dos copias de la solicitud de permiso temporal a las oficinas de la municipalidad de Chiquimula	06/08/08	1
Elaboración de la solicitud de empleo de acuerdo a sugerencias del jefe de recursos humanos	18/08/08	2
Entrega de la solicitud de empleo al jefe de recurso humano para la validación del mismo (Ver apéndice 1)	25/08/08	1
Nueva modificación del permiso temporal, después se valido por el jefe de recurso humano y se fotocopiaron dos copias para entregar a las oficinas (Ver apéndice 2)	26/08/08	1.5
Total de tiempo utilizado		10.5

Fuente: Elaboración Propia.

1.2.5 Recursos empleados

a) Humanos

- Estudiante EPS
- Secretaria de recursos humanos

b) Materiales

- Computadora
- Hojas de papel bond
- Lapicero

c) Financieros

- Estudiante EPS

1.3 Título del tercer servicio

- Actualizar inventario de Recursos Humanos

1.3.1 Descripción del problema resuelto o estado actual

Por el cambio de la corporación y el nuevo manejo de la institución, se incrementó el personal que labora, por lo que era necesario contar con un nuevo registro con los datos personales de los nuevos trabajadores para facilitar la información del personal. Por lo anterior, se realizó un formulario con el fin de actualizar el inventario de recursos humanos, el cual contenía apartados donde se colocaba datos personales, así como, datos de suma importancia para el departamento de recursos humanos como lo es: los beneficiarios del trabajador y en caso de emergencia a quien avisar.

1.3.2 Objetivos logrados

Se actualizó el inventario de recursos humanos, asimismo se ingreso el formulario al expediente de cada trabajador.

1.3.3 Estrategias empleadas

- Se revisó la lista de los empleados existentes.
- Se presentó el formulario propuesto al jefe de recursos humanos, quien sugirió cambios y luego lo validó.

1.3.4 Ejecución del programa

Cuadro 3. Actividades realizadas para la actualización del inventario del recurso humano

ACTIVIDAD	FECHA DE REALIZACIÓN	TIEMPO A UTILIZAR (hrs.)
Se revisó lista de los empleados existentes, el formulario existente llamado hoja de vida, el cual quedo obsoleto por decisión del jefe de recurso humano	28/07/08	2
Elaboración de un modelo nuevo para recaudar los datos personales de los empleados	28/07/08	2
Entrega y modificación del formulario para actualizar el inventario al jefe de RH para la validación del mismo	29/07/08	4

Modificación del formulario para actualizar el inventario de recurso humano	29/07/08	2
Entrega y validación del formulario para la actualización del inventario de RH por parte del jefe de recursos humanos (Ver apéndice 3)	04/08/08	1
Recaudar la información para la actualización del inventario de recurso humano	04 al 05/08/08	14
Corroborar la información recaudada	06/08/08	2
Total de tiempo utilizado		27

Fuente: Elaboración Propia.

1.3.5 Recursos empleados

a) Humanos

- Estudiante EPS
- Jefe de recursos humanos
- Secretaria de recursos humanos

b) Materiales

- Computadora
- Hojas de papel bond
- Lapicero

c) Financieros

- Estudiante EPS

1.4 Título del cuarto servicio

- Propuesta de un registro de las faltas o llamadas de atención del personal.

1.4.1 Descripción del problema resuelto o estado actual

De acuerdo al diagnóstico realizado en el departamento de recursos humanos, se identificó que no se lleva un registro en el cual se identifiquen las diferentes llamadas de atención que origina cada empleado (llegar tarde, faltar al trabajo por medio día o día completo, no portar el uniforme, etc.). En consecuencia, el empleado va acumulando las faltas, sin que el departamento de recursos humanos tome las medidas necesarias para que no se sigan dando las mismas situaciones y actuar de acuerdo a las leyes.

1.4.2 Objetivos logrados

Se propuso y elaboró un registro de llamadas de atención del personal que labora en la institución, así también se le agregó una columna para ir contabilizando las actas que va obteniendo.

1.4.3 Estrategias empleadas

- Se presentó el registro de faltas o llamadas de atención al jefe de recursos humanos, quien sugirió cambios y luego lo validó.
- Se brindó asesoría a la persona encargada de hacer funcionar el registro.

1.4.4 Ejecución del programa

Cuadro 4. Actividades que se realizaron para la elaboración del registro de las faltas o llamadas de atención

ACTIVIDAD	FECHA DE REALIZACIÓN	TIEMPO A UTILIZAR (hrs.)
Obtención de los cuadros de personal que labora en la institución por renglones	19/08/08	4
Elaboración del registro de las llamadas de atención del personal	02/09/08	4
Entrega del registro de las llamadas de atención al jefe de recursos humanos para la validación del mismo y se brindó asesoría a la persona encargada	03/09/08	2
Modificación y entrega del registro de llamadas de atención	09/09/08	1
Total de tiempo utilizado		11

Fuente: Elaboración Propia.

1.4.5 Recursos empleados

a) Humanos

- Estudiante EPS
- Personal de la municipalidad de Chiquimula

b) Materiales

- Lapicero y hojas de papel
- Computadora

c) Financiero

- Estudiante EPS

1.5 Título del quinto servicio

- Participación en la feria INFOCUNORI que se realizará en las instalaciones del Centro Universitario de Oriente

1.5.1 Descripción del problema resuelto o estado actual

En la feria informativa del Centro Universitario de Oriente, INFOCUNORI 2008, facilitó la divulgación de los servicios de extensión que presta la carrera de administración de empresas; como parte del ejercicio profesional supervisado se llevó a cabo la participación de la municipalidad de Chiquimula, con la presentación de proyectos, actividades realizadas en el transcurso del año y la participación de los empleados del departamento de Fomento a la Producción y Comercialización de la institución, a fin de transmitir imagen institucional a estudiantes de escuelas, colegios y personas interesadas en conocer las acciones de esta.

1.5.2 Objetivos logrados

Se logró dar a conocer proyectos en plena ejecución, actividades que se han desarrollado en el transcurso del año y videos de productos que se elaboran en el Municipio de Chiquimula.

1.5.3 Estrategias empleadas

- Se preparó el área a utilizar para exhibir el material de la municipalidad de Chiquimula.
- Se proporcionó documentos a los visitantes con los beneficios de la carrera de Administración.

1.5.4 Ejecución del programa

Cuadro 5. Actividades realizadas para llevar a cabo la participación en la feria INFOCUNORI (Evidencia fotográfica anexo 4)

ACTIVIDAD	FECHA DE REALIZACIÓN	TIEMPO A UTILIZAR (hrs.)
Platicas con los jefes de las oficinas para la participación en el INFOCUNORI	21/07/08	4
Redacción y entrega de solicitudes para las oficinas participantes	22/07/08	2
Recolección y edición del material e información para la actividad de INFOCUNORI	22/07/08 y 23/07/08	6
Montaje del evento INFOCUNORI en las instalaciones del CUNORI y colocación, organización del stand promocional	23/07/08	4
Exposición del material a promocionar para la feria de INFOCUNORI	24 al 25/07/08	12
Total de tiempo utilizado		28

Fuente: Elaboración Propia.

1.5.5 Recursos empleados

a) Humanos

- Estudiante EPS
- Personal de la municipalidad de Chiquimula

b) Materiales

- Lapicero
- Hojas de papel bond
- Mantas vinílicas
- Mantel
- Marcador
- Sellador
- Computadora
- Cañonera

c) Financiero

- Estudiante EPS
- De la institución

1.6 Título del sexto servicio

- Apoyo y coordinación en la organización de las actividades municipales a realizar en la feria titular y otros eventos.

1.6.1 Descripción del problema resuelto o estado actual

Por iniciativa del nuevo personal de la municipalidad de Chiquimula y personas activas que se integraron para el buen desarrollo de actividades festivas se realizó un comité de festejos con el fin de cumplir de una forma ordenada y adecuada las actividades planificadas para las diferentes fiestas que se celebran en el año.

Por lo anterior, se formularon varias comisiones para un mejor control del personal que apoyaría a las actividades; entre las representaciones estaba la comisión de desfile en el cual se incluía el apoyo y coordinación de los estudiantes

epesistas con el objeto de aplicar conceptos de unidad de mando, división de trabajo, entre otros.

1.6.2 Objetivos logrados

Contribuir en la organización y desarrollo de las diferentes actividades municipales a realizarse durante la feria patronal y otros festejos, con el propósito de mejorar la imagen institucional ante el pueblo de Chiquimula.

1.6.3 Estrategias empleadas

- Ser incluido como miembro del comité de festejos de la municipalidad.
- Aplicar los conceptos de unidad de mando y división del trabajo a los grupos que se conformen, buscando así una mejor organización.

1.6.4 Ejecución del programa

Cuadro 6. Actividades que se realizaron en relación al apoyo del comité de festejos de la municipalidad. (Evidencia fotográfica anexo 4)

ACTIVIDAD	FECHA DE REALIZACIÓN	TIEMPO A UTILIZAR (hrs.)
Reunión con el Comité de Festejos para tratar asuntos de la organización del Festival de Chiquimula	27/06/08	3
Reunión con el Comité de Festejos para tratar asuntos del desfile del Festival de Chiquimula	28/06/08	6

Apoyo en la realización del desfile del Festival de Chiquimula	29/06/08	5
Reunión con el comité de desfiles para organizar el desfile de candidatas a flor de la feria infantil	09/07/08	3
Apoyo en la realización del desfile de candidatas a flor de la feria infantil	11/07/08	4
Apoyo en la realización del evento flor de la feria infantil	11/07/08	6
Reunión con el comité de desfiles para organizar el desfile de candidatas a flor de la feria	22/07/08	2
Apoyo en la organización y desarrollo del desfile de candidatas a flor de la feria	25/07/08	5
Apoyo en el desarrollo del evento flor de la feria	26/07/08	5
Reunión con el comité de desfile para coordinar el orden del desfile inaugural de feria	08/08/08	2
Apoyo en la realización del desfile inaugural de feria	09/08/08	6
Reunión para tratar asuntos concernientes a la organización del concurso de gimnasias rítmicas	11/08/08	2
Apoyo en la realización, organización y desarrollo del desfile y concurso de gimnasias rítmicas	11/08/08	6
Reunión para organizar las actividades del día del área rural	12/08/08	2

Colaboración en organización del desfile del area rural	13/08/08	1
Ayuda en la elaboración de cinco mil panes para refacción de los niños del area rural	13/08/08	7
Apoyo en el reparto de las ultimas refacciones en el campo de la feria	13/08/08	1
Total de tiempo utilizado en actividades festivas		66

Fuente: Elaboración Propia.

1.6.5 Recursos empleados

a) Humanos

- Estudiante EPS
- Personal que labora en la municipalidad

b) Materiales

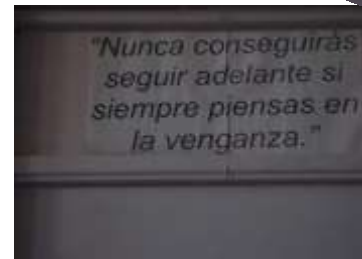
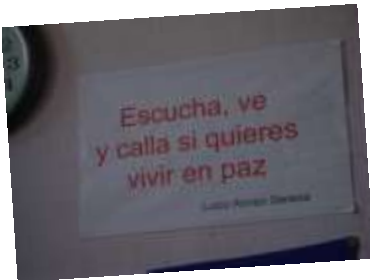
- Computadora
- Hojas de papel bond
- Lapicero
- Impresora
- Fotocopiadora
- Cámara fotográfica
- Vehiculo
- Equipo de transmisión (radios)

c) Financieros

- Estudiante EPS
- De la institución

1.7 OTROS SERVICIOS REALIZADOS

- 1.7.1 Se elaboró carteles con frases de motivación para el departamento de recursos humanos, el cual sirvió para estimularlos en su trabajo y la valoración en sí mismos.



- 1.7.2 Se elaboró un cartel con el nombre de "DEPARTAMENTO DE RECURSOS HUMANOS" como identificación de la oficina.



- 1.7.3 Debido a los constantes cambios en la municipalidad de Chiquimula en cuestión de implementar nuevas oficinas, ha existido una rotación de personal o cambios de puestos de los empleados, lo cual debería quedar en un registro en el archivo del trabajador para futuros movimientos de personal, por lo que es necesario contar con un formulario que indique el porque del cambio, a que puesto será colocado, etc.

Por lo anterior, se hizo necesario proponer un formulario de requisición de personal con el fin de contar con un control del personal y para agilizar algún cambio o para cubrir algún puesto dentro de la institución en un futuro. El cual quedó en el departamento de recursos humanos (Ver apéndice 4)

- 1.7.4 Se colaboró y se apoyó en actividades en función de recursos humanos, con la aprobación del jefe de oficina como es la realización de reconocimientos, transcribir acuerdos, revisión de ofertas para algunos proyectos, elaboración de notas, entre otros.

CAPITULO II

GESTIONES REALIZADAS

Por medio de las gestiones ejecutadas se fortaleció el plan de acción de los servicios prestados para contrarrestar los problemas detectados en el diagnóstico, así mismo se fortalecieron aquellos aspectos positivos multiplicándolos.

Para cada gestión se planificó realizar una serie de actividades y acciones que contribuyeran a respuestas positivas a dichas solicitudes, con ellas dar solución a debilidades o necesidades identificadas en función de recursos humanos en la municipalidad de Chiquimula.

2.1 Título de la gestión

- Capacitación sobre aspectos jurídicos de la legislación aplicable a las municipalidades

2.1.1 Descripción del problema resuelto o estado actual

En la municipalidad de Chiquimula, no se le había impartido capacitación al personal del departamento de recursos humanos sobre aspectos jurídicos y legales, debido al mismo, los empleados desconocen sobre algunos aspectos tanto como para beneficio de ellos como trabajadores cómo la forma de actuar ante demandas u otros problemas. En base a ello, se llevó a cabo la capacitación sobre aspectos jurídicos de la legislación aplicable a las municipalidades, la cual coadyuvó a que los empleados retroalimentaran sobre algunas leyes y conocieran procedimientos eficaces para mitigar demandas por parte de los empleados u otras situaciones.

2.1.2 Objetivos logrados

Se capacitó a seis empleados que pertenecen al departamento de recursos humanos sobre aspectos jurídicos de la legislación aplicable a las municipalidades con ello se logró ampliar e incrementar los conocimientos empíricos que poseían sobre algunos procedimientos adecuados para disminuir los problemas.

2.1.3 Estrategias empleadas

- Se coordinó la actividad con el profesional Lic. Rolando Augusto Morataya Flores (Abogado y Notario).
- Se realizó la convocatoria al personal que labora en el departamento de recursos humanos.
- Se prepararon los medios indispensables para el desarrollo de la temática.
- Se realizaron preguntas a los participantes para la comprensión de los temas impartidos por el Lic. Rolando Augusto Morataya Flores (Abogado y Notario)
- Se le proporcionó refacción al personal participante.

2.1.4 Ejecución del programa

Cuadro 7. Actividades realizadas para la capacitación sobre aspectos jurídicos de la legislación aplicable a las municipalidades

ACTIVIDAD	FECHA DE REALIZACIÓN	TIEMPO A UTILIZAR (hrs.)
Elaboración y entrega de la solicitud para el profesional Lic. Rolando Augusto Morataya Flores (Abogado y Notario)	20/08/08	2.5
Coordinar capacitación con el jefe de recursos humanos	25/08/08	1
Coordinación y ultimar detalles con el Lic. Rolando Morataya (Abogado y Notario)	26/08/08	1
Realización de diplomas de la capacitación de aspectos jurídicos de la legislación aplicable a las municipalidades	27/08/08	2
Informar a los participantes, sobre la capacitación	27/08/08	1
Preparar el material necesario	28/08/08	2
Desarrollo de la temática	28/08/08	2
Refacción	28/08/08	1
Impresión, firmas respectivas y entrega de diplomas a los participantes	29/08/08	3
Total de tiempo utilizado		15.5

Fuente: Elaboración Propia.

2.1.5 Recursos empleados

a) Humanos

- Estudiante de EPS
- Personal participante

b) Materiales

- Hojas papel bond
- Material didáctico
- Cañonera

c) Financieros

- Estudiante EPS

2.2 Título de la gestión

- Capacitación sobre lenguaje y redacción

2.2.1 Descripción del problema resuelto o estado actual

En la municipalidad de Chiquimula, cada día que transcurre se realizan notas, actas, acuerdos, invitaciones y otros documentos, los cuales requieren de una buena redacción, así como comprensión de lo que se escribe; por lo tanto, se llevo acabo la capacitación sobre lenguaje y redacción dirigida principalmente a las secretarias de todas las oficinas para retroalimentar los conocimientos que poseen.

2.2.2 Objetivos logrados

Se capacitó a once empleados que tienen como puesto de secretarias(os) de los diferentes departamentos de la municipalidad de Chiquimula sobre lenguaje y redacción, con ello se logró estimularlos en cuanto a su desarrollo personal, e incrementar sus conocimientos sobre algunos temas de redacción a través de ejercicios prácticos.

2.2.3 Estrategias empleadas

- Se coordinó la actividad con la Profa. Ruth Elizabeth Molina Martínez (Profesora Enseñanza Media en Literatura y Lengua Española).
- Se realizó la convocatoria al personal que labora en los diferentes departamentos de la institución
- Se realizaron preguntas a las personas que participaron, para verificar la comprensión del tema, así como se les proporcionó un ejercicio práctico para que ellos se evaluarán en ortografía.
- Se le proporcionó refacción al personal participante.

2.2.4 Ejecución del programa

Cuadro 8. Actividades realizadas para la capacitación sobre lenguaje y redacción

ACTIVIDAD	FECHA DE REALIZACIÓN	TIEMPO A UTILIZAR (hrs.)
Elaboración y entrega de la solicitud para la Prof. Ruth Elizabeth Molina Martínez (Profesora Enseñanza Media en Literatura y Lengua Española)	22/08/08	3
Coordinar capacitación con el jefe de recursos humanos	01/09/08	1
Coordinación y ultimar detalles con la Prof. Ruth Elizabeth Molina Martínez (Profesora Enseñanza Media en Literatura y Lengua Española)	01/09/08	0.5
Realización de diplomas de la capacitación sobre lenguaje y redacción	02/09/08	2
Recordatorios a los participantes, sobre la capacitación	05/09/08	1
Preparar el material necesario	05/09/08	2
Desarrollo de la temática	05/09/08	2
Refacción	05/09/08	1
Impresión, firmas respectivas y entrega de diplomas a los participantes	08/09/08	3
Total de tiempo utilizado		15.5

Fuente: Elaboración Propia.

2.2.5 Recursos empleados

a) Humanos

- Estudiante de EPS
- Personal participante

b) Materiales

- Hojas papel bond
- Material didáctico
- Cañonera

c) Financieros

- Estudiante EPS

2.3 Título de la gestión

- Capacitación sobre trabajo en equipo.

2.3.1 Descripción del problema resuelto o estado actual

Debido a diferencias entre los empleados de una misma oficina, es indispensable realizar una capacitación sobre trabajo en equipo, la que se define como una serie de estrategias, procedimientos y metodologías que utiliza un grupo humano para lograr las metas propuestas.

Para disfrutar integración armónica de funciones y actividades desarrolladas por diferentes personas, es preciso que los empleados comprendan que las responsabilidades tienen que ser compartidas por los miembros que conforman las oficinas.

2.3.2 Objetivos logrados

- Se logró fomentar, a dieciséis empleados de las diferentes oficinas de la municipalidad de Chiquimula, la participación, compañerismo y respeto.
- Se fortaleció los conocimientos de los dieciséis empleados sobre como trabajar en equipo.

2.3.3 Estrategias empleadas

- Se coordinó la actividad con Lic. Mario Rodas Chactún (Trabajador Social en Nivel de Licenciatura).
- Se coordinó la actividad con el departamento de recursos humanos con el objeto de obtener los nombres de los empleados que mas requieren de este tipo de capacitación.
- Se realizó la convocatoria al personal que labora en los diferentes departamentos de la institución. Se preparó el lugar para el desarrollo de la capacitación.
- Se proporcionó un caso al inicio de la capacitación a los participantes para la comprensión del tema a tratar e hicieran preguntas de las dudas que les surgieran, al finalizar se realizaron preguntas a las personas que participaron, para verificar la comprensión del tema. Se le proporcionó refacción al personal participante.

2.3.4 Ejecución del programa

Cuadro 9. Actividades realizadas para la capacitación sobre trabajo en equipo

ACTIVIDAD	FECHA DE REALIZACIÓN	TIEMPO A UTILIZAR (hrs.)
Coordinación de la capacitación de trabajo en equipo con el Lic. Mario Rodas y con el jefe de recursos humanos	16/09/08	2
Recordatorios a los participantes, sobre la capacitación	17/09/08	1
Preparar el material necesario	17/09/08	2
Desarrollo de la temática	17/09/08	2
Refacción	17/09/08	1
Realización, impresión y firmas respectivas de los diplomas de la capacitación sobre trabajo en equipo	18/09/08	3
Entrega de diplomas a los participantes	19/09/08	0.5
Total de tiempo utilizado		11.5

Fuente: Elaboración Propia.

2.3.5 Recursos empleados

a) Humanos

- Estudiante de EPS
- Personal participante

b) Materiales

- Hojas papel bond
- Material didáctico
- Cañonera

c) Financieros

- Estudiante EPS

CAPÍTULO III

3.1 PROPUESTA DE UNA BASE DE DATOS PARA EL REGISTRO DE PERSONAL DE LA MUNICIPALIDAD DE CHIQUIMULA

3.1.1 Descripción del problema resuelto o estado actual

Debido a la cantidad de empleados que posee la municipalidad de Chiquimula, es indispensable contar con un sistema de cómputo, ya que este servirá como registro de la información personal de los empleados que conforman la municipalidad de Chiquimula. Este sistema se creará por medio de la utilización de Microsoft Acces, el cual se implementará en el sistema central de recursos humanos. Uno de los objetivos de un sistema de cómputo es el almacenaje de información general y específica de cada empleado en la empresa.

3.1.2 Objetivo logrado

Se creó e implemento una base de datos que sirve como aplicación de almacenamiento de información de los empleados de la municipalidad de Chiquimula, el cual contiene apartados con la información personal del empleado, así también, contempla aspectos sugeridos por el jefe de recurso humano como lo es los beneficiarios, en caso de emergencia a quien avisar, entre otros.

3.1.3 Estrategias empleadas

- Consultar libros para la creación de la base de datos
- Se estructuró la base de datos con aplicaciones sencillas y fáciles de manejar, y luego se proporcionó al jefe de recursos humanos con el fin de lograr la validación del mismo.

- Se proporcionó asesoría a la persona encargada de hacer funcionar la base de datos.

3.1.4 Ejecución del programa

Cuadro 10. Actividades que se realizaron para la base de datos

ACTIVIDAD	FECHA DE REALIZACIÓN	TIEMPO A UTILIZAR (hrs.)
Se consultó libros para la creación de una base de datos y se consultó con el jefe de recursos humanos para los apartados que llevaría la base	11/09/08	3.5
Realizar el formato y estructura de la base de datos	12, 18, 19, 22 al 23/09/08	29
Terminación y revisión del formato de la base de datos para la aprobación de la misma por el jefe de recurso humano; posteriormente la instalación de la base de datos	24/09/08	5
Ingresar datos de empleados	25/09/08	8
Entrega, revisión y asesoría a la persona encargada de la base implementada	26/09/08	3
Total de tiempo utilizado		48.5

Fuente: Elaboración Propia.

3.1.5 Recursos

a) Humanos

- Estudiante de EPS
- Jefe de recursos humanos
- Secretaria de recursos humanos

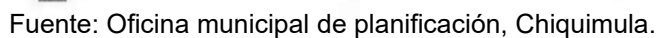
b) Materiales

- Hojas de papel bond
- Lápiz
- Computadora

c) Financieros

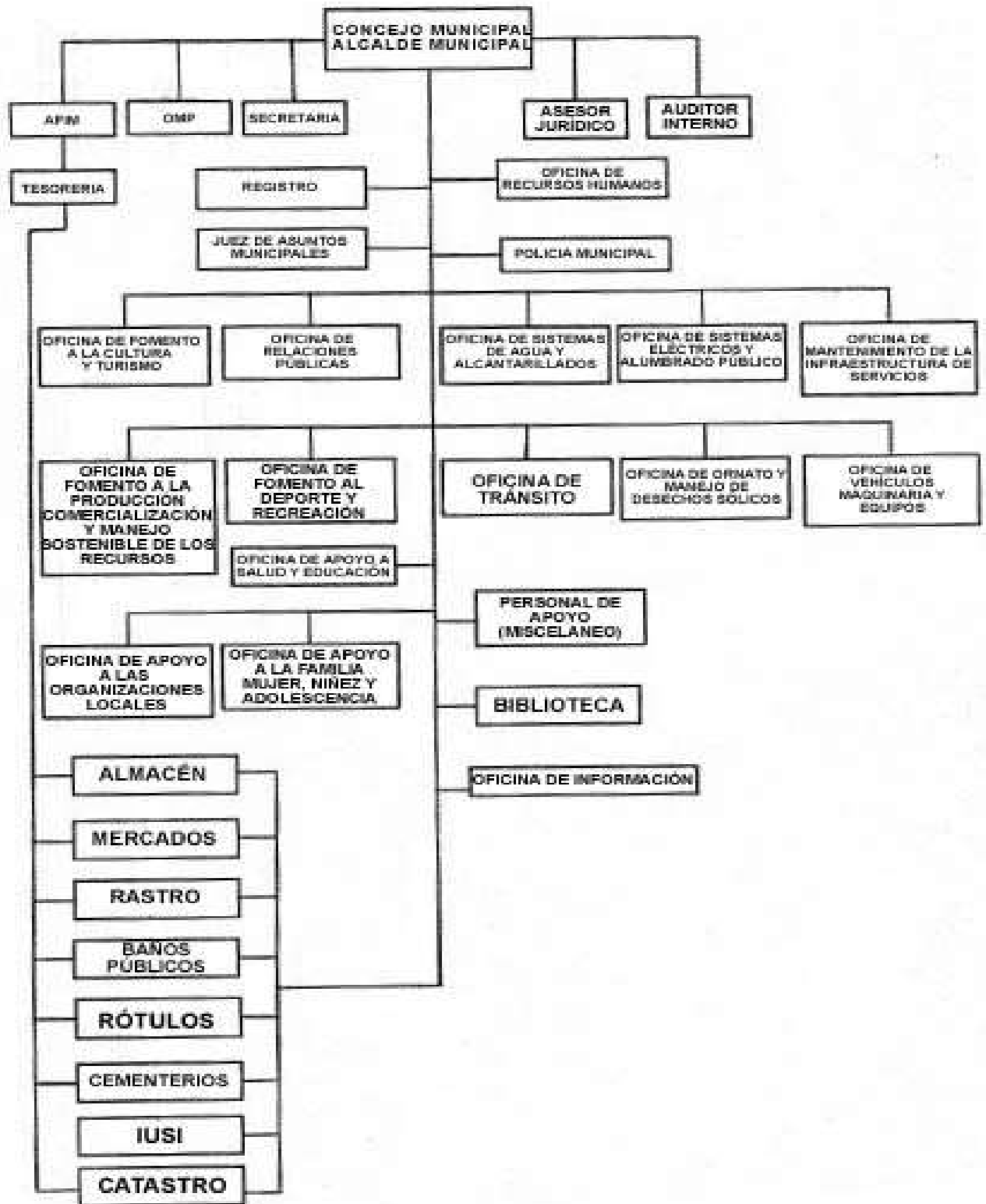
- Estudiante EPS

Organigrama Municipal 2004-2008



ANEXO 2

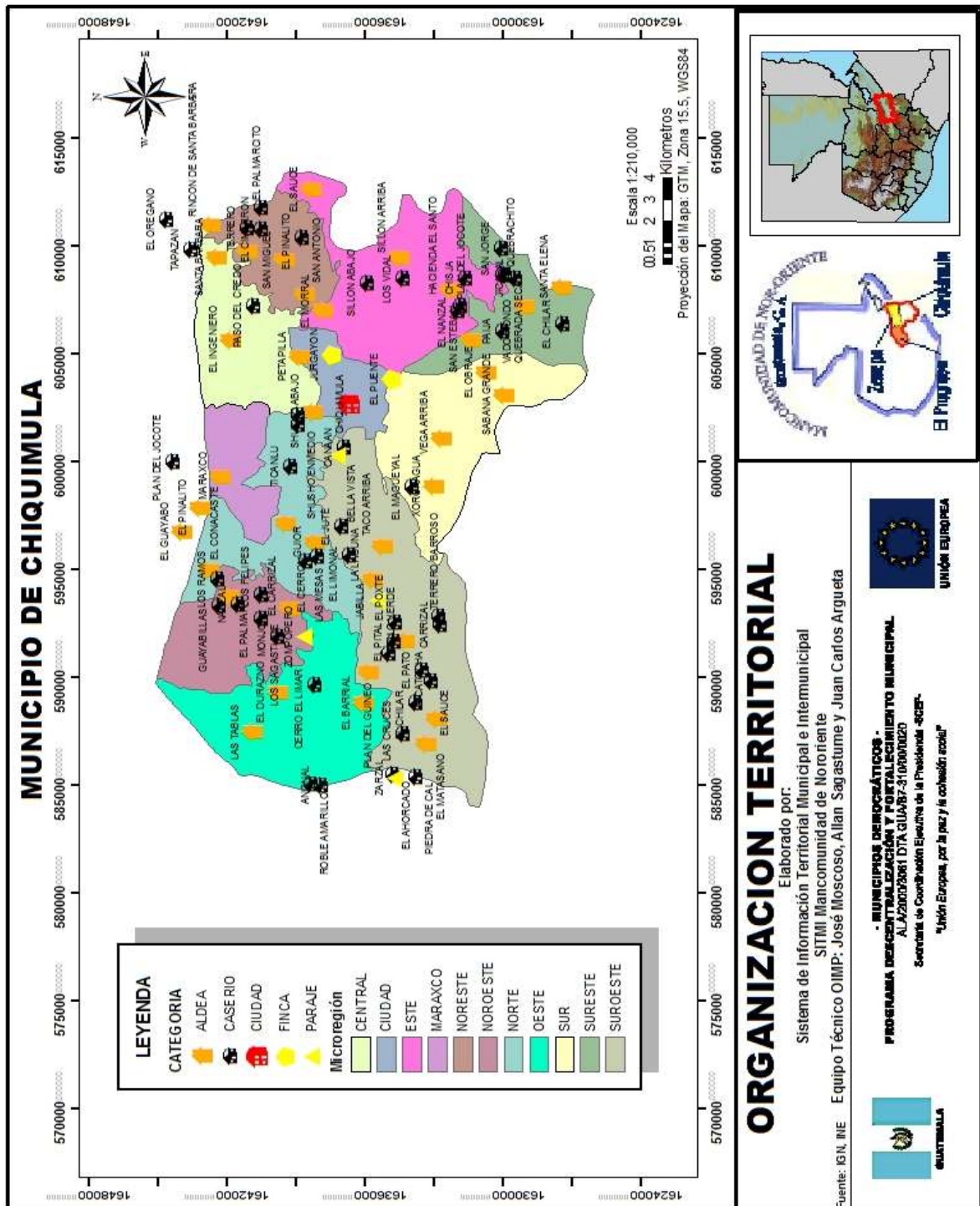
Organigrama municipal 2008-2012



Fuente: Oficina Municipal de Planificación

ANEXO 3

Mapa del Municipio de Chiquimula



Fuente: Oficina municipal de planificación, Chiquimula.

ANEXO 4
EVIDENCIA FOTOGRÁFICA

INFOCUNORI



FESTIVAL DE CHIQUIMULA



DESFILES, FLOR DE LA FERIA, INAUGURAL DE LA FERIA



DESFILE DE GIMNASIAS RITMICAS



DESFILE DE LOS NIÑOS DE AREA RURAL



ELABORACIÓN DE PANES PARA LA REFACCIÓN DE LOS NIÑOS DEL AREA RURAL



CAPACITACIONES



TRABAJANDO EN EL EPS



APENDICE 1

MUNICIPALIDAD DE CHIQUIMULA

SOLICITUD DE EMPLEO

DATOS PERSONALES

Nombre del solicitante: _____

Dirección: _____ Teléfono: _____

Lugar de nacimiento: _____ Fecha: _____

Edad: _____ Nacionalidad: _____ Estado civil: _____

No. de cédula: _____ Sexo: _____

ESCOLARIDAD

Marque con una (X) el último año cursado:

- Primaria completo ()
- Primaria incompleto ()
- Básico completo ()
- Básico incompleto ()
- Diversificado completo ()
- Diversificado incompleto ()
- Universidad completo ()
- Universidad incompleto ()

EMPLEOS ANTERIORES

Trabajo actual o último: _____

Nombre de la Empresa: _____

Dirección de la Empresa: _____

Tiempo que prestó sus servicios: _____

Jefe Inmediato: _____

Puesto que desempeñaba: _____

Motivo de la separación: _____

RESPECTO AL EMPLEO

Empleo que solicita: _____

Que sueldo pretende ganar: _____

Fecha en que podría iniciar sus labores: _____

¿Cuál es la razón por la que desea ingresar a la empresa? _____

REFERENCIAS PERSONALES

Indique el nombre de cinco personas que den referencias tuyas y que lo conozcan, que no sean familiares y que no pertenezcan a esta institución

Nombres y Apellidos	Dirección	Teléfono	Tiempo de Conocerlo

FIRMA DEL SOLICITANTE

APENDICE 2

SOLICITUD DE PERMISO

CHIQUEMULA, _____

SEÑOR
DIRECTOR DE RECURSOS HUMANOS
PRESENTE

Yo _____ trabajador del
departamento _____ en el cargo de _____, por este
medio solicito permiso para ausentarme el (los) día(s) _____, por el motivo de
_____.

Atentamente,

(f.) _____
Empleado Municipal

(f.) _____
Vo.Bo. Jefe Inmediato

NOTA: Si el permiso solicitado es para asistir a Clínica Médica, a su regreso el interesado debe presentar la constancia extendida, indicando hora de su presentación y retiro de la misma.

APENDICE 3

MUNICIPALIDAD DE CHIQUIMULA DEPARTAMENTO DE RECURSOS HUMANOS

FOTO

DATOS PERSONALES

Fecha de inicio de labores: _____

N° de cédula	Extendida en	Primer Apellido	Segundo Apellido	Nombre completo
--------------	--------------	-----------------	------------------	-----------------

Teléfonos: Tel. domicilio: _____ Tel. celular: _____ Tel. oficina: _____ E-mail: _____	Fecha de Nacimiento <table border="1"><tr><td>Día</td><td>Mes</td><td>Año</td></tr></table> Municipio y Departamento: _____	Día	Mes	Año	Sexo: Femenino () Masculino () Nacionalidad: _____
Día	Mes	Año			

EN CASO DE FALLECIMIENTO QUIENES SON SUS BENEFICIARIOS:

--

ESTADO CIVIL

Soltero (a) ()	Viudo (a) ()	Casado (a) ()	Divorciado (a) ()	Unión Libre ()
--------------------	------------------	-------------------	-----------------------	--------------------

DIRECCIÓN

Avenida, calle y Numero de casa:	zona	Barrio, Colonia	Municipio y Departamento
----------------------------------	------	-----------------	--------------------------

INFORMACIÓN GENERAL

-Posee vehiculo Si () No () -Fuma Si () No () -Consume bebidas alcohólicas Si () No () -Es alérgico Si () No () Indique a que _____	En caso de emergencia a quien avisar: _____ Parentesco: _____	Dirección: _____ Teléfonos: _____
---	--	--------------------------------------

LUGAR DE TRABAJO

Unidad o área:	Cargo que Desempeña:	Jefe Inmediato:
----------------	----------------------	-----------------

ESTUDIOS REALIZADOS

NIVEL	NOMBRE INSTITUCION	LUGAR	TITULO OBTENIDO
Primaria			
Básico			
Diversificado			
Universitario			
Otros			

(f.) _____
Trabajador Municipal

(f.) _____
Director de Recursos Humanos

APENDICE 4

MUNICIPALIDAD DE CHIQUIMULA

FORMULARIO DE REQUISICIÓN DE PERSONAL

Vacante en el Departamento de _ : _____

Nombre del puesto: _____

Fecha para cubrir la vacante: _____

Motivo de la requisición: _____

Puesto Nuevo: SI___ NO___

En sustitución de: _____

Por renuncia: _____ Despido: _____ Promoción: _____

Se removió a: _____

Clase de contrato: _____ Duración: _____

Grado de Escolaridad: _____

Las características del puesto en lo que se refiere a responsabilidad, toma de decisiones, deberes y atribuciones: _____

Experiencia del candidato: _____

Habilidades requeridas en el candidato: _____

FIRMA DEL JEFE INMEDIATO

PARA SER LLENADO POR EL ENCARGADO DE RECURSOS HUMANOS

Fecha en que recibió la requisición: _____

Ocupó la vacante: _____

Fecha de Ingreso: _____

Sueldo Aprobado: _____

Clase de Contrato: _____

FIRMA JEFE DE RECURSOS HUMANOS

Chiquimula, 13 de octubre de 2008

Lic.
Isabel Cárdenas
Asesora de Ejercicio Profesional Supervisado
Presente.

Lic. Cárdenas

Atentamente, me dirijo a usted para proporcionarle las actividades efectuadas del Ejercicio Profesional Supervisado -EPS- en el departamento de recursos humanos de la municipalidad de Chiquimula, las cuales se llevaron a cabo en los períodos del 27 de junio al 29 de junio, 09 de julio al 11 de julio y del 17 de julio al 30 de septiembre de los corrientes, las cuales se desglosan así:

NO.	FECHA DE REALIZACIÓN	ACTIVIDAD DESARROLLADA	HORAS REALIZADAS
1	27/06/2008	Reunión con el Comité de festejos para tratar asuntos con relación a la organización del desfile festival de los 187 años de haber sido elevada a ciudad el municipio de Chiquimula	3 hrs.
2	28/06/2008	Reunión con la comisión de desfile del festival para tratar lo siguiente: recorrido y organización del orden, elaboración del orden de los participantes y el control del jurado para la calificación de las bandas	6 hrs.
3	29/06/2008	Apoyo en la organización del orden y recorrido del desfile del festival, posteriormente al orden del concurso de bandas escolares en el parque del calvario	5 hrs.
4	09/07/2008	Reunión con el comité de desfiles para organizar el desfile de candidatas a flor de la feria infantil	3 hrs.

5	11/07/2008	Apoyo en la realización del desfile de candidatas a flor de la feria infantil	4 hrs.
6	11/07/2008	Apoyo y coordinación en la realización del evento flor de la feria infantil	6 hrs.
7	17/07/2008	Transcribir el formulario existente de hoja de vida a los archivos de recurso humano	2 hrs.
8	18/07/2008	Creación de carpetas y orden de los archivos	1 hr.
9	21/072008	Pláticas con los jefes de las oficinas participantes en la actividad de INFOCUNORI y organización de los empleados municipales para su participación	4 hrs.
10	21/07/2008	Consulta de libros para la elaboración de evaluación de desempeño	2 hrs.
11	22/07/2008	Elaboración de las invitaciones para las oficinas contempladas para la colaboración del evento de INFOCUNORI	2 hrs.
12	22/07/2008	Recolección de materiales para la actividad de INFOCUNORI	4 hrs.
13	22/07/2008	Reunión con el comité festivo para la coordinación del desfile del 25/07/2008	2 hrs.
14	23/07/2008	Edición del material proporcionado para la presentación de la actividad INFOCUNORI	2 hrs.
15	23/04/2008	Montaje del evento INFOCUNORI en las instalaciones del CUNORI	2 hrs.
16	23/04/2008	Colocación y organización del stand promocional por parte de la municipalidad de Chiquimula	2 hrs.
17	24/07/2008	Atención al público y personas invitadas. Presentación de reportajes de productos locales del municipio de Chiquimula y las funciones de la oficina de Fomento a la	5 hrs.

		producción, comercialización y manejo sostenible de los recursos naturales	
18	24/07/2008	Presentación de los proyectos en proceso a cargo de oficina municipal de planificación - OMP-, atención y entrega de trifoliales con información de la carrera de administración de empresas al público y personas invitadas.	3 hrs.
19	25/07/2008	Presentación de actividades sociales que realiza la municipalidad de Chiquimula, atención y entrega de trifoliales con información de la carrera de administración de empresas al público y personas invitadas.	4 hrs.
20	25/07/2008	Apoyo y coordinación en la organización, orden y desarrollo del desfile de la señorita flor de la feria	5 hrs.
21	26/07/2008	Apoyo en la realización y control del orden del evento de señorita Chiquimula	5 hrs.
22	28/07/2008	Revisar lista de los empleados existentes y revisar el formulario de hoja de vida para realizar la actualización del inventario de recurso humano	2 hrs.
23	28/07/2008	Elaboración de un modelo nuevo formulario para actualizar el inventario de recurso humano	2 hrs.
24	29/07/2008	Entrega del formulario para actualizar el inventario de recurso humano al jefe de recursos humanos, para la validación del mismo; posteriormente modificación de el formulario	4 hrs.
25	29/07/2008	Modificaciones del formulario para actualizar el inventario de recurso humano	2 hrs.

26	30/07/2008	Consulta de libros para la elaboración de las solicitudes de permiso temporal y de empleo	2 hrs.
27	31/07/2008	Reunión de COCODES, invitación por el jefe de la oficina municipal de planificación -OMP-	3.5 hrs.
28	04/08/2008	Entrega y validación del formulario para la actualización del inventario de recurso humano por parte del jefe de recursos humanos	1 hr.
29	04/08/2008	Recaudar la información para la actualización del inventario de recurso humano a través del formulario validado por el jefe de recurso humano.	6 hrs.
30	05/08/2008	Recaudar la información para la actualización del inventario de recurso humano a través del formulario validado por el jefe de recurso humano.	8 hrs.
31	06/08/2008	Corroborar la información recaudada por el formulario para la actualización del inventario de recurso humano	2 hrs.
32	06/08/2008	Elaboración y entrega de la solicitud de permiso temporal al jefe de recurso humano para la validación del mismo	2 hrs.
33	06/08/2008	Modificación de la solicitud del permiso temporal al jefe de recurso humano	1 hr.
34	06/08/2008	Elaboración y entrega de solicitud para el Vo.Bo. del Alcalde Municipal de Chiquimula, para una manta vinílica para el departamento de recursos humanos	1 hr.
35	06/08/2008	Entrega de dos copias del permiso temporal a las oficinas de la municipalidad de Chiquimula, validado por el jefe de RH	1 hr.

36	07/08/2008	Comparación de teoría con las actividades que se realizan en la institución para la elaboración de una evaluación de desempeño	6 hrs.
37	08/08/2008	Elaboración, impresión y colocación de cartel de motivación para el departamento de recursos humanos	1 hr.
38	08/08/2008	Revisando teoría para la elaboración de la evaluación de desempeño	5 hrs.
39	08/08/2008	Reunión para coordinar el desfile de inauguración de la feria en nombre de Nuestra Señora del Tránsito	2 hrs.
40	09/08/2008	Apoyo en la organización y realización del recorrido del desfile inaugural de la feria	6 hrs.
41	11/08/2008	Reunión para ultimar detalles en relación con el desfile de gimnasias rítmicas	2 hrs.
42	11/08/2008	Apoyo en la organización y orden del desfile de gimnasias rítmicas	4 hrs.
43	11/08/2008	Apoyo en la coordinación del concurso de gimnasias rítmicas realizado en el poli deportivo	2 hrs.
44	12/08/2008	Seguimiento en la comparación de teoría con las actividades que se realizan en la institución para la elaboración de una evaluación de desempeño y dialogo con el jefe de recurso humano para determinar la evaluación de desempeño	3 hrs.
45	12/08/2008	Reunión con el comité de desfile para la organización de las actividades del día del area rural	2 hrs.
46	13/08/2008	Colaboración en organización del desfile del area rural (salida parque del calvario)	1 hr.

47	13/08/2008	Ayuda y colaboración en la elaboración de cinco mil panes para la refacción de los niños del area rural	7 hrs.
48	13/08/2008	Apoyo en el reparto de las ultimas refacciones en el campo de la feria	1 hr.
49	18/08/2008	Elaboración de la solicitud de empleo de acuerdo a sugerencias del jefe de recursos humanos	2 hrs.
50	19/08/2008	Obtención de los cuadros de personal que labora en la institución por renglones para la elaboración del registro de las llamadas de atención del personal	4 hrs.
51	20/08/2008	Apoyo al departamento de recursos humanos en fotocopiar cuestionarios de cinco hojas para 200 empleados (1,000 fotocopias)	2 hrs.
52	20/08/2008	Elaboración y entrega de solicitud dirigida al Lic. Rolando Augusto Morataya Flores (Abogado y Notario) para confirmar su colaboración en la capacitación de aspectos jurídicos de la legislación aplicable a las municipalidades	2.5 hrs.
53	21/08/2008	Seguimiento en fotocopiar cuestionarios de cinco hojas para 100 empleados (500 fotocopias)	1.5 hr.
54	22/08/2008	Elaboración, impresión y colocación de cartel de motivación para el departamento de recursos humanos	1 hr.
55	22/08/2008	Apoyo a la Lic. Mónica Franco de la oficina municipal de planificación y David Rosas epesista en administración de empresas en encuestar a los trabajadores de la	3 hrs.

		municipalidad de Chiquimula para la realización de un manual de puestos y funciones	
56	22/08/2008	Elaboración y entrega de solicitud dirigida a la Profa. Ruth Molina Martínez (Profesora Enseñanza Media en Literatura y Lengua Española) para confirmar su colaboración en la capacitación sobre lenguaje y redacción	3 hrs.
57	25/08/2008	Coordinar capacitación de aspectos jurídicos de la legislación aplicable a las municipalidades con el jefe de recursos humanos	1 hr.
58	25/08/2008	Entrega de la solicitud de empleo al jefe de recurso humano para la validación del mismo	1 hr.
59	26/08/2008	Coordinación y ultimar detalles con el Lic. Rolando Morataya Flores (Abogado y Notario) para la capacitación de aspectos jurídicos de la legislación aplicable a las municipalidades	1 hr.
60	26/08/2008	Se modifico la solicitud de permiso temporal el cual ya estaba validado por sugerencia de empleados de la municipalidad de Chiquimula, posteriormente fue validado por el jefe de recursos humanos, después se fotocopia y entrego nuevamente a las oficinas de la municipalidad de Chiquimula	1.5 hr.
61	27/08/2008	Realización de diplomas de la capacitación de aspectos jurídicos de la legislación aplicable a las municipalidades	2 hrs.
62	27/08/2008	Se les recordó a los empleados de la capacitación de aspectos jurídicos de la legislación aplicable a las municipalidades	1 hr.

63	28/08/2008	Preparar los medios indispensables para el desarrollo de la capacitación de aspectos jurídicos de la legislación aplicable a las municipalidades	2 hrs.
64	28/08/2008	Desarrollo de la capacitación de aspectos jurídicos de la legislación aplicable a las municipalidades, se realizo preguntas a los participantes e hicieron preguntas de las dudas; luego se les brindo una refacción	3 hrs.
65	29/08/2008	Impresión, firmas respectivas y entrega de los diplomas a los participantes por la capacitación de aspectos jurídicos de la legislación aplicable a las municipalidades	3 hrs.
66	01/09/2008	Coordinar capacitación de lenguaje y redacción con el jefe de recursos humanos	1 hr.
67	01/092008	Elaboración y entrega de una solicitud dirigida al Prof. Edgar Hichos (Alcalde Interino) para su colaboración en autorizar el uso del salón de reuniones para la capacitación de lenguaje y redacción	1 hr.
68	01/09/2008	Coordinación y ultimar detalles con la Profa. Ruth Molina Martínez (Profesora Enseñanza Media en Literatura y Lengua Española) para la capacitación de lenguaje y redacción	0.5 hr.
69	02/09/2008	Realización de diplomas de la capacitación de lenguaje y redacción	2 hrs.
70	02/09/2008	Elaboración del registro de llamadas de atención del personal, de acuerdo a los renglones	4 hrs.
71	03/09/2008	Entrega del registro de llamadas al jefe de recurso humano para la validación del mismo	1 hr

72	03/09/2008	Se brindó asesoría a la persona encargada de utilizar el registro de llamadas de atención	1 hr.
73	03/09/2008	Se inicio la elaboración de un modelo de evaluación de desempeño de acuerdo a lo consultado	5 hrs.
74	04/09/2008	Seguimiento de la elaboración de un modelo de evaluación de desempeño, con sugerencias del jefe de recurso humano y de Lic. Mónica Franco de la -OMP-	5 hrs.
75	05/09/2008	Se realizó notas para recordar a los participantes de la capacitación de lenguaje y redacción	1 hr.
76	05/09/2008	Preparar los medios indispensables para el desarrollo de la capacitación de lenguaje y redacción	2 hrs.
77	05/09/2008	Desarrollo de la capacitación de lenguaje y redacción, se inicio dándoles un ejercicio para evaluar su ortografía, se realizaron preguntas por parte de los participantes y por la profesora; luego se les brindo una refacción	3 hrs.
78	08/09/2008	Impresión, firmas respectivas y entrega de los diplomas a los participantes por la capacitación de lenguaje y redacción	3 hrs.
79	08/09/2008	Seguimiento de la elaboración de una evaluación de desempeño	4 hrs.
80	09/09/2008	Modificación, entrega y asesoria del registro de llamadas de atención	1 hrs.
81	09//09/2008	Elaboración y entrega de una solicitud de requisición de personal	4 hrs.
82	09/09/2008	Seguimiento de la elaboración de una evaluación de desempeño	1.5 hrs.

83	10/09/2008	Terminación y entrega de propuesta de la evaluación de desempeño al jefe de RH	6 hrs.
84	11/09/2008	Se brindo asesoria del uso de la evaluación de desempeño al jefe de recurso humano	2 hrs.
85	11/09/2008	Consulta de libros para la creación de una base de datos	3 hrs.
86	11/09/2008	Se consulto al jefe de recurso humano de los apartados que eran indispensables que contuviera la base de datos	0.5 hr.
87	12/09/2008	Realizar el formato y estructura de la base de datos	6 hrs.
88	12/09/2008	Elaboración, impresión y colocación de cartel de motivación para el departamento de recursos humanos	1 hrs.
89	16/09/2008	Coordinación de la capacitación de trabajo en equipo con el Lic. Mario Rodas Chactún (Trabajador Social) y con el jefe de recurso humano para autorización de las personas participantes	2 hr.
90	16/09/2008	Realización de reconocimientos para la entrega de documentos a la oficina municipal de planificación -OMP-	2 hrs.
91	17/09/2008	Recordatorio a las personas participantes de la capacitación de trabajo en equipo	1 hr.
92	17/09/2008	Preparar los medios indispensables para el desarrollo de la capacitación de trabajo en equipo	2 hrs.
93	17/09/2008	Desarrollo de la capacitación de trabajo en equipo, se inicio dándoles un caso para la comprensión de los temas a explicar, se realizaron preguntas por parte de los	3 hrs.

		participantes y por el Lic. Mario Rodas; luego se les brindo una refacción	
94	18/09/2008	Realización, impresión y firmas respectivas de los diplomas de la capacitación de trabajo en equipo	3 hrs.
95	18/09/2008	Elaboración, impresión y colocación de un cartel de identificación de la oficina con la leyenda de Departamento de Recurso Humano	1 hrs.
96	18/09/2008	Seguimiento de la estructura y formato de la base de datos	3 hrs.
97	19/09/2008	Seguimiento de la estructura y formato de la base de datos	5 hrs.
98	19/09/2008	Entrega de los diplomas a las personas participantes en la capacitación de Trabajo en equipo	0.5 hr.
99	22/09/2008	Seguimiento de la estructura y formato de la base de datos	7 hrs.
100	23/09/2008	Realización del formato de la base de datos	8 hrs.
101	24/09/2008	Terminación del formato de la base de datos y revisión para la aprobación de la misma por parte del jefe de recurso humano; posteriormente la instalación de la base de datos	5 hrs.
102	25/09/2008	Ingresar los datos de los empleados a la base de datos recaudados de acuerdo al formulario con el que se actualizo el inventario de recurso humano	8 hrs.
103	26/09/2008	Entrega, revisión y asesoría a la persona encargada de la base de datos al departamento de recurso humano	3 hrs.

104	26/09/2008	Los formularios de la actualización de inventario de recurso humano fueron archivados en los expedientes de los empleados	2 hrs.
105	29/09/2008	Apoyo a transcribir acuerdos de años anteriores a los archivos del departamento de recurso humano	8 hrs.
106	30/09/2008	Apoyo a transcribir acuerdos de años anteriores a los archivos del departamento de recurso humano	8 hrs.
		TOTAL DE HORAS EJECUTADAS	313

Sin otro particular me despido de usted, respetuosamente

T.A.E. Daniza Anaité Ortega Pinto
EPS Administración de Empresas
Centro Universitario de Oriente -CUNORI-

CONCLUSIONES

- Se determinó que no existe un control de los trabajadores nuevos, de las personas que desean un puesto dentro de la institución, de los empleados que obtienen llamadas de atención; por lo que es necesario contar con registros que contabilicen estos aspectos para un mejor manejo del personal que labora en la municipalidad de Chiquimula.
- Realizar evaluación de desempeño tanto a los niveles medios como a los operativos, en un período que no sobrepase los seis meses permitiendo así evaluar la calidad de los trabajadores que ocupan los puestos.
- Además se realizó capacitaciones al personal de la institución sobre aspectos jurídicos de la legislación aplicable a las municipalidades, de lenguaje y redacción con el objeto de ampliar sus conocimientos empíricos, así como, retroalimentar algunos temas que son de importancia para el trabajador y, trabajo en equipo para estimularlos que exista compañerismo, respeto y se cumplan metas propuestas
- Creación de una base de datos, ya que este servirá como registro de la información personal de los empleados que conforman la municipalidad de Chiquimula.

RECOMENDACIONES

- La utilización de los instrumentos elaborados para el buen manejo y control del personal que labora en la institución; con el fin de agilizar cualquier proceso dentro de la misma; esto tiene que ser efectuado por los empleados de la oficina de recursos humanos.
- El departamento de recursos humanos debe desarrollar un programa para brindar más capacitaciones al personal de la municipalidad de Chiquimula, en diferentes temas para la motivación del mismo y, así estimularlos para el buen desempeño de su trabajo.
- La oficina de recursos humanos debe desarrollar la propuesta de la evaluación de desempeño tanto para los supervisores o jefes de oficinas como sus subordinados, con el objetivo de determinar el grado de eficiencia con que los trabajadores han venido laborando en cada uno de sus puestos.
- Darle seguimiento a la base de datos con el fin de facilitar la administración, registro y orden de los empleados que trabajan en la municipalidad de Chiquimula.

BIBLIOGRAFIA

Armstrong, Michael. Gerencia de Recursos Humanos. Integrando el personal y la empresa. 2 ed., Colombia : Fondo Editorial Legis, 1991.

Asociación Participa. Diagnóstico Municipal, Departamento de Chiquimula. 2 ed., Guatemala : El Autor, 2003.

Bonnin, C.J. Compendio de los Principios de Administración. Madrid : Imprenta de José Palacios, 1834.

Castillo, Ingrid Dolores. Diagnóstico Administrativo y Organización Propuesta Municipalidad de Chiquimula. Chiquimula : El Autor, 1993.

Chiavenato, Adalberto. Administración de Recursos Humanos. 5 ed. México : McGraw-Hill, 2000.

Cruz, Jorge Mario y Ramírez León, Sindy. Diagnóstico administrativo de la municipalidad de Estanduela, Zacapa. Chiquimula : El Autor, 2005.

Cuestas, Margarita Martínez y otros. Evaluación del proceso administrativo de la municipalidad de Quezaltepeque, del departamento de Chiquimula. Chiquimula : El Autor, 1997.

Guatemala. Ministerio de Finanzas Públicas. Manuales de clasificaciones presupuestarias para el sector público de Guatemala. 2 Ed. Guatemala : Dirección técnica del presupuesto, 2000.

Guatemala. Secretaría de Coordinación Ejecutiva de la Presidencia. Constitución política de la República de Guatemala y leyes de desarrollo social. 2 ed., Guatemala : Plan Guatemala, 2006.

Guatemala. Ley de Servicio Municipal decreto 1-87. Guatemala : Ayala & Jiménez Editores, 1987.

Guatemala. Instituto Nacional de Administración Pública -INAP-. Síntesis VI Congreso del centro latinoamericano de Administración para el desarrollo sobre la reforma del estado y la administración pública. Argentina : Litografía Nawal Luj, 2001.

Koontz, Harold y Weihrich Heinz. Administración. 9 ed., México : McGraw-Hill, 1990.

Municipalidad de Chiquimula. Plan Operativo Anual 2007. Chiquimula : Oficina Municipal de Planificación, 2007.

_____. Plan Operativo Anual 2008. Chiquimula : Oficina Municipal de Planificación, 2008.

Samayoa Carranza, Job. Lineamientos generales de la carrera administrativa municipal como uno de los factores determinantes en la calidad de la prestación del servicio público en la municipalidad de Chiquimula. Tesis de Maestría en Administración Pública, Instituto Nacional de Administración Pública : El Autor, 2005.

Solis, Henry. Identificación de Proyectos. San José : Instituto Centroamericano de Administración Pública, 1989.

Stoner, James; Freeman, Edwar y Gilbert Jr. Daneil. Administración. 6 ed. México : Pearson Educación, 1996.

Tohá, Carolina y Solari, Ricardo. La modernización del Estado y la gerencia pública. El Autor, 1996.

Wayne Mondy, R. y M. Noe, Robert. Administración de Recursos Humanos. 6 ed., México : Prentice Hall, 1997.