

UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEMALA
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS
PROGRAMA DE PRÁCTICAS ESTUDIANTILES EN LA COMUNIDAD –PROPEC–
PRÁCTICA INTEGRADA
GRUPO 8



**ESTUDIO Y DIAGNÓSTICO, FINANCIERO-CONTABLE Y ADMINISTRATIVO DE
LA MUNICIPALIDAD DE CHIQUIMULA, DEPARTAMENTO DE CHIQUIMULA**

TOMO VII

GUÍA DE FILOSOFÍA INSTITUCIONAL Y ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL

GUATEMALA, MAYO DE 2019



Revisado y aprobado por:

Dr. Marco Antonio Vélez González
Docente Supervisor, Área de Contaduría Pública y Auditoría

(f) _____

Lic. Juan Carlos Veliz López
Docente Supervisor, Área de Administración de Empresas

(f) _____



Área de Contaduría Pública y Auditoría

Carné	Nombre
201215110	Werner Miguel Jerez Veliz
201215112	Nilsa Sucely Ulin Córdova
201215124	Daniel Aroldo Gutiérrez de León
201215139	Luis Roberto Cua Canahuí
201215200	Yesmi Alibel Ardiano Chávez
201215225	Cynthia Lisseth Rivera Flores
201215229	Luis Giovanni Arriaza de Paz
201215232	Álvaro Macarío Reyes Xuyá
201215264	Erik Ricardo López Rodas
201215319	Glenda Miroslava Ixcayau Vicente
201215322	Francisco Sente Sanjay
201215391	Suzely Arizbeth Morales Barillas
201215397	Brayan Edilio López Ajanel
201215407	Luis Alberto Mayorga Chigüil
201215446	Francisco Miguel Chicol Alvarez
201215458	Brayan Adolfo Palma García
201215510	Luis Francisco Baltazar Cardona
201215595	Luis Fernando Cordero Menéndez
201215610	Vaneza Marleny Culum Turquer
201215689	Erikson Antonio Alvarez Yoc
201215712	Astrid Giovanna Donis García
201215736	Brandon Eduardo Lima Gil
201215774	Marvin Antonio Sequen Subuyuj
201215795	Elmer Danilo Rac Cux
201215829	Edgar Francisco Concohá Chajón
201215893	Sergio Samuel Camey Alonzo
201215909	Nery Arnulfo Canel Boror
201215924	Tanja Taritta Grznar Juárez
201215927	Jorge Ottoniel Medina Berrios
201215935	Melanie Quetzalí Tul Sales
201215978	Katherine Isabel Muñoz Enríquez



Área de Administración de Empresas

Carné	Nombre
201111162	Melany Regina del Rosario Cabrera Ortega
201111266	Gerardo Romeo Siliezar Sagastume
201111296	Claudia Marleny Cotom Nufio
201111315	Jinny Mariela López Ramos
201111438	Héctor Alejandro Pop Aragón
201111458	Angela Mercedes Coxaj Pérez
201111796	Vicenta Yolanda Tzunux Álvarez
201119603	Allan Hamilton Rolando Castellanos López
201119883	Flor de María Rosales García
201119893	Debora Mishell Orozco Fuentes
201119923	Mynor Rene Valencia Cáceres
201120029	Ana Lucia Contreras Valenzuela
201120094	Juan Pablo Ruiz Hernández



ÍNDICE

	Pág.
PRESENTACIÓN	I
PROPUESTA DE LA FILOSOFÍA INSTITUCIONAL Y ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL DE LA MUNICIPALIDAD DE CHIQUIMULA	1
1.1 Objetivo General	1
1.2 Objetivos Específicos	1
2. FILOSOFÍA INSTITUCIONAL	1
2.1 MISIÓN	2
2.1.1 Características de Misión	2
2.1.2 Importancia de la Misión	2
2.1.3 Preguntas clave para formular la Misión:	2
2.1.4 Pasos para formular la Misión	3
2.1.5 Propuesta de Misión	3
2.1.6 Análisis de la misión en sus partes:	3
2.2 VISIÓN	4
2.2.1 Características de la Visión	4
2.2.2 Importancia de la Visión	4
2.2.3 Preguntas clave para formular la Visión	4



	Pág.
2.2.4 Pasos para formular la Visión	5
2.2.5 Propuesta de Visión	5
2.2.6 Análisis de la visión en sus partes:	5
2.3 VALORES	6
2.3.1 Características de los Valores	6
2.3.2 Pasos para establecer los valores	6
2.3.3 Propuesta de Valores	7
3 ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL	7
3.1 Responsables	7
3.2 Alcance de la guía de estructura organizacional	7
3.3 Importancia de una adecuada estructura organizacional en la Municipalidad	8
3.4 Beneficios de la guía para estructurar un organigrama	8
3.5 Indicaciones importantes para construir el organigrama	8
3.6 Estructura Organizacional de la Municipalidad de Chiquimula	9
3.6.1 Definición de los niveles de autoridad y responsabilidad	11
4 GUÍA PARA LA ELABORACIÓN DEL ORGANIGRAMA DE LA MUNICIPALIDAD DE CHIQUIMULA	17
4.1 Estructura organizacional propuesta	17
4.1.1 Nivel Estratégico	18



	Pág.
4.1.2 Nivel Táctico	18
4.1.3 Nivel Operativo	19
4.2 Componentes del diseño organizacional propuesto	23



ÍNDICE DE TABLA

No.	Descripción	Pág.
1	Criterios para el diseño de organigrama	11



ÍNDICE DE IMÁGENES

No.	Descripción	Pág.
1	Nivel estratégico en un organigrama mixto	13
2	Nivel táctico en un organigrama mixto	14
3	Nivel operativo en un organigrama mixto	16
4	Asesoría en un organigrama mixto	17
5	Propuesta del organigrama mixto	24



Presentación

Los estudiantes de la Facultad de Ciencias Económicas de la Universidad de San Carlos de Guatemala, que integran el Grupo 8, de la Práctica Integrada del Primer Semestre del 2019, formulan y presentan una guía para la elaboración de la Filosofía Institucional y Estructura Organizacional.

Los instrumentos se desarrollan para la contribución y fortalecimiento dentro de la Municipalidad de Chiquimula, buscando que sean aplicados de manera eficiente para el logro de sus objetivos. Asimismo, se presentan propuestas de los elementos principales de la filosofía: misión, visión y valores; en conjunto con los lineamientos para elaborar el organigrama, lo que permitirá identificar con claridad las líneas de mando.

La propuesta contiene información sobre los aspectos principales de los temas de planificación y organización, siendo de mucha utilidad para la Municipalidad de Chiquimula. Con la implementación de dichas herramientas se pretende dar a conocer los lineamientos necesarios para la elaboración de la Filosofía Institucional y Estructura Organizacional, cuya finalidad primordial es brindar instrumentos prácticos y precisos de fácil aplicación.



PROPUESTA DE LA FILOSOFÍA INSTITUCIONAL Y ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL DE LA MUNICIPALIDAD DE CHIQUIMULA

La presente guía pretende servir de orientación a quienes tienen bajo su responsabilidad la elaboración de la filosofía institucional y estructura organizacional de la Municipalidad.

1.1 Objetivo general

Proporcionar instrumentos de utilidad para la Municipalidad de Chiquimula, que establezca los lineamientos y pasos a seguir para implementar una adecuada Filosofía Institucional y Estructura Organizacional, dándola a conocer a los trabajadores municipales.

1.2 Objetivos específicos

- Establecer de forma clara y concisa la misión, visión y valores de la Municipalidad.
- Lograr que los trabajadores mediante la misión, visión y valores, se sientan identificados con la Municipalidad.
- Determinar los niveles de jerarquía que sean necesarios para el funcionamiento de la Municipalidad.
- Ejemplificar un modelo de organigrama para la Municipalidad.

2 Filosofía institucional

“La filosofía de una institución se define como el sistema de valores y creencias de una organización, está compuesta por una serie de principios que se basan en saber quiénes somos y en qué creemos, es decir en sus ideas y valores.”¹

Los elementos más importantes dentro de la Planeación Estratégica se conforman por la misión, visión y valores, los cuales deben ser difundidos y divulgados a toda la Municipalidad.

¹ <https://www.grandespyemes.com.ar/2013/09/07/guia-para-elaborar-correctamente-la-vision-y-mision-de-la-empresa/> consultado-23-03-2019



Deben ser lo suficientemente específicos para servir como guía en el establecimiento de prioridades.

2.1 Misión

“Es una frase breve, concisa que da sentido y dirección a los elementos de una institución definiendo su propósito básico, función o tarea, además de distinguirla de otros de su tipo.”²

2.1.1 Características de Misión

- Es la que aclara el propósito o razón de ser de la Municipalidad.
- Es una declaración con expresión conceptual de lo que es y hace la Municipalidad.
- Es la que establece el qué, porqué y para qué de la Municipalidad.

2.1.2 Importancia de la Misión

- Los trabajadores se sienten motivados y realizan sus funciones de forma correcta, si creen en lo que están haciendo y confían en la Municipalidad donde trabajan.
- Aumenta la lealtad entre autoridades y trabajadores.
- Facilita la toma de decisiones y propicia la comunicación

2.1.3 Preguntas clave para formular la Misión:

- “¿Quiénes somos?”
- ¿Qué buscamos?
- ¿Por qué hacemos?
- ¿Dónde lo hacemos?
- ¿Para qué lo hacemos?
- ¿Para quién trabajamos?”³

Es importante identificar y construir la misión sin confundir los fines y los medios de que nos valemos para lograr su materialización.

² <https://web.ua.es/es/ice/documentos/recursos/materiales/ev-aprendizajes.pdf/> consultado-22-03-2019

³ <https://blog.conducetuempresa.com/2012/04/como-elaborar-la-vision-y-mision-de-mi.html/> consultado-22-03-2019



2.1.4 Pasos para formular la Misión

- Reunir al grupo de trabajadores clave en la Municipalidad (Alcalde, Secretario, Director de Recursos Humanos, Director de Planificación, entre otros).
- Realizar una lluvia de ideas sobre lo que cada uno considere debe ser la misión.
- Anotar todas las ideas en una pizarra, analizarlas y clasificarlas.
- Realizar una primera redacción.
- Analizar, criticar, proponer y exhibir lo que se considere debe reunir la misión.
- Si no se logra el consenso repetir el procedimiento.
- Verificar que cumpla con todos los requisitos qué, porqué, para qué, para quién, que sea clara, concisa y motivadora.
- Realizar la redacción final.
- Aprobarla a través del Concejo Municipal.
- Oficializarla, explicarla y publicarla en lugares visibles.
- O bien considerar la misión que se propone en esta guía.

2.1.5 Propuesta de Misión

La misión que se presenta a continuación fue elaborada por los estudiantes, mediante una reunión grupal, realizando una lluvia de ideas y tomando como base la filosofía actual de la Municipalidad.

Somos una entidad que gobierna el municipio de Chiquimula, brindando servicios de calidad y transparencia en beneficio del vecino chiquimulteco, logrando el desarrollo integral y sostenible del Municipio, a través de una gestión participativa e innovadora.

2.1.6 Análisis de la misión en sus partes:

- ¿Quiénes somos? **Un gobierno municipal**
- ¿Qué buscamos? **servicios de calidad y transparencia**
- ¿Por qué lo hacemos? **En beneficio del vecino chiquimulteco**
- ¿Dónde lo hacemos? **Municipio de Chiquimula**
- ¿Para qué lo hacemos? **Para lograr el desarrollo integral y sostenible del municipio de Chiquimula**



- ¿Para quién trabajamos? **Vecino chiquimulteco**

2.2 Visión

“Se define como el camino al cual se dirige una institución a largo plazo y sirve de rumbo para orientar las decisiones estratégicas de crecimiento competitivo. Es decir que es el sueño o imagen de lo que desea alcanzar en un tiempo determinado y debe constituir el “norte” hacia donde se quiere llegar.

2.2.1 Características de la Visión

- Realista y posible de alcanzar, para que el esfuerzo en las acciones tenga sentido para los trabajadores de la Municipalidad.
- Positiva y alentadora, para que en su consecución congrege los esfuerzos personales y del equipo de trabajo de la Municipalidad.
- Orientada a objetivos y metas, es decir que en su construcción se vea qué se pretende lograr y éste sea el “norte”.
- Consistente con la misión.

2.2.2 Importancia de la Visión

- Los trabajadores se sienten motivados y trabajan mejor para lograr que la Municipalidad sea tal como se visualiza en cinco y/o diez años.
- Aumenta la lealtad entre autoridades y trabajadores para el logro de los objetivos.
- Facilita la toma de decisiones y propicia la comunicación entre las áreas de la Municipalidad.

2.2.3 Preguntas clave para formular la Visión

- ¿Cuál es la imagen deseada?
- ¿Cómo nos vemos en el futuro?
- ¿Qué haremos en el futuro?
- ¿Qué actividades desarrollaremos en el futuro?”⁴

⁴ Fleitman Jack en su obra “Negocios Exitosos” (McGraw Hill, 2000)



2.2.4 Pasos para formular la Visión

- Reunir al grupo de personas clave dentro de la Municipalidad (Alcalde, Secretario, Director de Recursos Humanos, Directores entre otros).
- Definir como se visualiza la Municipalidad dentro de cinco y/o diez años.
- Realizar una lluvia de ideas sobre lo que cada uno considere debe ser la visión.
- Reunir las propuestas de los que intervinieron para obtener los puntos en común, o bien considerar la visión que se presenta como propuesta en esta guía.
- Anotar todas las ideas en una pizarra, se analiza y se acepta la visión en grupo.
- Se elabora la redacción final.
- Aprobarla a través del Concejo Municipal.
- Oficializarla, explicarla y publicarla en lugares visibles.

2.2.5 Propuesta de Visión

La visión que se presenta a continuación fue elaborada por los estudiantes, mediante una reunión grupal, en la cual se presentaron distintas opciones e ideas y tomando como base la filosofía que actualmente cuenta la Municipalidad.

Ser una Municipalidad que brinde servicios públicos eficientes, que promueva el desarrollo de la comunidad, posicionando al municipio de Chiquimula como moderno, saludable, seguro y limpio, donde se fomente la cultura y actividades ambientales que permitan una mejor calidad de vida para los vecinos de Chiquimula.

2.2.6 Análisis de la visión en sus partes:

- ¿Cuál es la imagen deseada? **Ser una Municipalidad que brinde servicios públicos eficientes.**
- ¿Cómo nos vemos en el futuro? **Como un Municipio moderno, saludable, seguro y limpio.**
- ¿Qué haremos en el futuro? **Acceso a servicios básicos y mejorar la calidad de vida para los vecinos de Chiquimula.**
- ¿Qué actividades desarrollaremos en el futuro? **Fomentar la cultura y las actividades ambientales.**



2.3 Valores

“Son los principios básicos que se deben observar en el actuar dentro de la Municipalidad para el logro de la misión.

2.3.1 Características de los Valores

- Son algo que se comparte, que se toma en serio, que implica emociones.
- Son guías para la elección y cumplimiento de los papeles sociales.
- Son medios de control y previsión social.”⁵

2.3.2 Pasos para establecer los valores

- Reunir al grupo de personas clave dentro de la Municipalidad (Alcalde, Secretario, Director de Recursos Humanos, Directores entre otros).
- Realizar una lluvia de ideas sobre lo que cada uno considere debe ser los valores, escribirlos en una hoja de papel o bien considerar los valores que se proponen en esta guía.
- Anotar todas las ideas en una pizarra, analizarlas y clasificarlas.
- Realizar una primera redacción.
- Analizar, criticar, realizar cambios que se consideren deben reunir los valores de la Municipalidad.
- Si no se logra consenso, repetir el procedimiento.
- Realizar la redacción final.
- Aprobarla a través del Concejo Municipal.
- Oficializarlos, explicarlos y publicarlos en lugares visibles.

Los Valores que se presentan a continuación fueron elaborados por los estudiantes, mediante una reunión grupal, analizando distintas ideas y tomando como base la misión y visión que actualmente cuenta la Municipalidad.

⁵ [http://servicios.unileon.es/formacion-pdi/files/2013/03/DESARROLLO-DE-EQUIPOS 2014.pdf](http://servicios.unileon.es/formacion-pdi/files/2013/03/DESARROLLO-DE-EQUIPOS%202014.pdf)
consultado-21-03-2019



2.3.3 Propuesta de Valores

- **Responsabilidad:** En la Municipalidad de Chiquimula los parámetros y normas se cumplen, actuando con la firme disposición de asumir las consecuencias de las decisiones propias y respondiendo a ellas.
- **Honestidad:** Desempeñar nuestras funciones honestamente en un clima de rectitud, esmero y confianza.
- **Compromiso:** Autoridades y trabajadores estamos comprometidos en servir y dar lo mejor con una superación constante.
- **Ética:** En cada decisión que tomemos, estará dispuesta siempre la ética como uno de nuestros cimientos de conducta moral.
- **Respeto:** Predominar el buen trato y reconocimiento con los trabajadores, ciudadanos, proveedores y autoridades, con el medio ambiente, la cultura y demás entorno social.
- **Transparencia:** Proceder con sinceridad e información abierta, veraz y oportuna para cualquier ciudadano que lo requiera.

3 Estructura Organizacional

La estructura organizacional refleja cómo está constituido el funcionamiento de una institución, con el fin de establecer una adecuada organización y control dentro de la Municipalidad de Chiquimula.

3.1 Responsables

Debe hacerse en forma participativa por los involucrados de las dependencias, y son directamente responsables tanto de su aplicación como aprobación: Concejo Municipal y Director de Recursos Humanos.

3.2 Alcance de la guía de estructura organizacional

Los procedimientos sugeridos en la presente guía son de uso exclusivo de la Municipalidad de Chiquimula y por ende para las personas responsables de su elaboración.



3.3 Importancia de una adecuada estructura organizacional en la Municipalidad

- Definir autoridad y responsabilidades.
- Determinar que cuenten con el personal suficiente para cada Unidad y Dirección.
- Guiar a los trabajadores municipales hacia la misión, visión y objetivos.
- Impulsar la comunicación.
- Mejorar el control de las funciones que integran la Municipalidad.

3.4 Beneficios de la guía para estructurar un organigrama

- Modelo gráfico que muestra la división de los departamentos y unidades en la Municipalidad.
- Sirve de apoyo para guiar a todo el personal hacia la misión y la visión general de la Municipalidad.
- Identifica las relaciones en común de las Unidades de mandos.
- Da a conocer el número de Unidades de mando que tiene la Municipalidad.
- Muestra quien es el jefe superior y sus subordinados.
- Brinda apoyo a los trabajadores que recién ingresan a la Municipalidad en cuanto a las líneas de autoridad de toda la institución.
- Identifica quienes están en cada nivel de la estructura organizacional.
- Orienta a las personas ajenas a la Municipalidad a ubicar el área a la que desea dirigirse.

3.5 Indicaciones importantes para construir el organigrama

- Ingresar en las casillas del organigrama el nombre de las Unidades de mando.
- Las casillas deben de ser rectangulares.
- Las líneas de mando deben elaborarse en forma vertical, cuando exista una relación de autoridad directa sobre otra dependencia.
- Cuando los niveles de mando estén en el mismo nivel, la línea debe realizar en forma horizontal.
- Escribir correctamente el nombre de las Unidades o dependencias, en caso de utilizar abreviaturas, indicarlo en el pie del gráfico.



- El título debe de tener la palabra “organigrama” seguido del nombre completo de la Municipalidad y el año de elaboración.
- En caso se trabaje en un documento de Word, se sugiere colocar en el pie del gráfico, la fuente, los responsables de quienes ejecutaron el organigrama seguido del año de elaboración.
- Se debe de actualizar cada vez que exista un cambio en la estructura, cuando se haya creado un nuevo puesto o se realicen cambios considerables en la Municipalidad.

3.6 Estructura Organizacional de la Municipalidad de Chiquimula

Para definir la estructura organizacional se hace uso del organigrama que “es la representación gráfica de la estructura orgánica, que refleja de forma esquemática, la posición de las áreas que la integran, sus niveles jerárquicos, líneas de autoridad y de asesoría”⁶, la cual brindará una orientación a los trabajadores, acerca de quiénes son los que componen la institución, a quien le deben de reportar y a quienes pueden acudir en caso de alguna situación que lo requiera.

Pasos para elaborar el organigrama

A continuación, se le presentan los siguientes puntos necesarios para elaborarlo:

Paso 1

Lo primero que se debe hacer, es elegir el tipo de organigrama que sea ideal para la estructura de la Municipalidad, por lo tanto, se recomienda usar el tipo de organigrama mixto, “son aquellos que se combinan entre el formato vertical para algunos niveles y el horizontal para otros”⁷, por medio del cual se podrá ejemplificar la cantidad de puestos sin ocupar demasiado espacio.

⁶ <http://automocing-jeclage.blogspot.com/2012/01/4-organizacion-organigramas-y-teorias.html>
consultado-13-04-2019

⁷ Ibid.



Paso 2






El siguiente paso es buscar las herramientas necesarias para elaborar el organigrama, de manera que sea fácil y correcta, se sugiere el uso de aplicaciones especializadas como el programa Microsoft Visio que es una aplicación para crear diagramas profesionales, diagramas de flujo, gráficos de organización, entre otros. Es de fácil uso; así mismo otras opciones de pago que se encuentran en el internet, también se sugiere el uso de Microsoft Office y sus programas Excel o Power Point, pero solo en caso de organigramas específicos como por ejemplo de la Unidad de Gestión Ambiental.

Paso 3

Para elaborar el organigrama, es importante dominar los caracteres necesarios, en la tabla 1, se muestra las reglas que se deben tener en cuenta para que el instrumento sea válido y entendible.



Tabla 1
Municipalidad de Chiquimula
Criterios para el diseño de organigrama
Año 2019

Simbología	Representa
	<ul style="list-style-type: none"> • A unidades permanentes de trabajo propias o que forman parte de la Institución. • A unidades descentralizadas y desconcentradas de la institución. • A unidades externas de la institución y que recibe recursos de este.
	<ul style="list-style-type: none"> • Indican la autoridad formal, la relación de líneas de mando, la comunicación y la vía jerárquica, siempre debe ir más gruesa que las figuras geométricas. • Las líneas verticales indican autoridad sobre. • Las líneas horizontales señalan la especialización y la correlación. • Cuando la línea cae sobre la parte media y por encima del recuadro, indica mando.
	<ul style="list-style-type: none"> • Relación de asesoría externa y se conecta de la parte inferior de la figura geométrica a la otra figura.
	<ul style="list-style-type: none"> • Coordinación que existen entre las áreas. • Si sale por la parte inferior de la figura y se une a otra por la parte inferior, indica que tienen que coordinarse o colaborar. • Si sale de la parte inferior de la figura y se conecta con la otra por la parte superior, indica que tiene jerarquía funcional.
	<ul style="list-style-type: none"> • La división visual que existe entre las unidades descentralizadas y desconcentras, se coloca en la parte inferior del organigrama de izquierda a derecha con línea gruesa, y debajo de esta se ubican las figuras que representan dichas unidades.

Fuente: guía técnica para elaborar organigramas, Departamento de Organización y Métodos, Gobierno de Jalisco, Secretaría de Salud, junio 2011.

3.6.1 Definición de los niveles de autoridad y responsabilidad

Para una adecuada estructura de la Municipalidad, conviene definir los niveles de jerarquía entre todas las dependencias, al concluir los pasos anteriores, se debe continuar con lo siguiente:



Paso 4: Nivel Estratégico

Es el nivel en el que “se toman decisiones y se establecen tanto los objetivos de la organización, como las estrategias necesarias para alcanzarlos”⁸ para su definición en el organigrama, se deben tomar en cuenta a las máximas autoridades de la Municipalidad, responsables de tomar las decisiones más importantes y de liderar a todo un equipo de trabajadores. Son quienes encabezan la pirámide organizacional “la cuál es una representación gráfica de un triángulo dividido en varios niveles que muestran la jerarquía”⁹, otorgando autoridades y responsabilidades a los demás niveles que se encuentran debajo de la misma, para definir esta categoría se brindan los siguientes lineamientos:

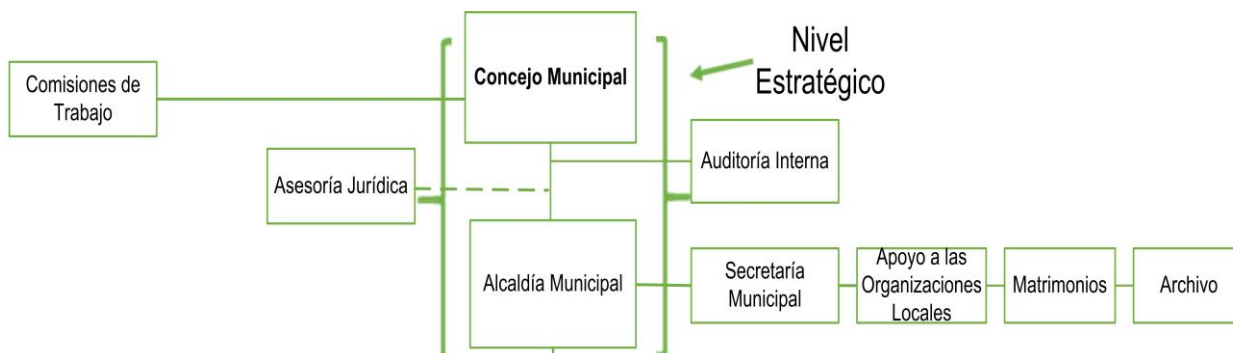
- a) Definir quién o quiénes son la autoridad máxima dentro de la Municipalidad, tomando en cuenta la situación municipal y las Leyes que regulan la integración de las Municipalidades, las cuales integrarán el primer nivel de jerarquía.
- b) Se grafica el primer cuadro del organigrama para la autoridad máxima, colocándolo en la parte superior del documento, en la **Imagen 1** se muestran cómo debe quedar, para el título se debe colocar, por ejemplo: Alcaldía Municipal, refiriéndonos a la función que desempeña, y no el nombre del puesto, por ejemplo: Alcalde Municipal (se recomienda para este tipo de organigrama).
- c) Cuando existe una relación de apoyo de una unidad, se coloca una línea horizontal hacia un costado, debajo del puesto principal.
- d) Se definen las demás líneas de mando bajo su cargo, colocándolas debajo de este, en forma vertical.
- e) Más adelante se describe como colocar una asesoría.

A continuación, se muestra como ha quedado el nivel estratégico dentro del organigrama mixto:

⁸ Chiavenato, Idalberto; Administración de Recursos Humanos; editorial McGraw Hill; México; año 2007; pág. 25

⁹ http://contenidosdigitales.ulp.edu.ar/exe/teoria_y_gestion/estructura_concepto.html/ consultado-15-04-2019

Imagen 1 Municipalidad de Chiquimula Nivel estratégico en un organigrama mixto Año 2019



Fuente: elaboración propia, Investigación de campo, Práctica Integrada, grupo 8, Primer Semestre 2019.

Paso 5: Nivel Táctico

Luego de haber elaborado el primer nivel en el organigrama, será momento de definir el segundo nivel llamado táctico, “integrado por unidades ejecutoras encargadas de dirigir, ordenar e implementar políticas y acciones establecidas por el nivel estratégico.”¹⁰, el cual está integrado según la jerarquía de la Municipalidad por las Direcciones, los cuales tienen a su cargo organizar las decisiones que han sido tomadas por el nivel superior. Para determinar y graficar el nivel táctico se sugieren los siguientes lineamientos:

- Verificar si las Direcciones están basadas en la misión, visión de la Municipalidad, es importante que la filosofía de la institución sea la adecuada.
- Se debe analizar cada Dirección que tienen actualmente, definiendo si su funcionamiento es indispensable, se recomienda además chequear que cada Dirección cumpla con los requisitos para que sea considerada una Dirección.
- Se debe verificar si las direcciones están orientadas hacia la toma de decisiones del nivel estratégico.
- Definir las funciones que le corresponden con base en lo delegado por el nivel superior.

¹⁰ Chiavenato, Idalberto; Administración de Recursos Humanos; editorial McGraw Hill; México; año 2007; pág. 26

- e) Crear nuevas direcciones en caso sea necesario para cumplir con los objetivos de la Municipalidad.
- f) El siguiente punto será elaborar los cuadros, que dependerán del número de Direcciones. Para el título, colocar el nombre de la dependencia, por ejemplo, Dirección Financiera, por ser un organigrama mixto, no se admite poner el nombre del encargado o el puesto, por ejemplo: Director Financiero.
- g) Colocar las Unidades que tiene en subordinación debajo de este, como se muestra en la siguiente imagen.

Imagen 2
Municipalidad de Chiquimula
Nivel táctico en un organigrama mixto
Año 2019



Fuente: elaboración propia, Investigación de campo, Práctica Integrada, grupo 8, Primer Semestre 2019.

Paso 6: Nivel Operativo

El último nivel de jerarquía es el operativo “el cual administra la ejecución y la realización de tareas y actividades cotidianas.”¹¹ Los encargados de este nivel dentro de la Municipalidad deben reportarle al nivel táctico, es decir a las Direcciones, este nivel lo integran las Unidades, quienes son responsables de ejecutar y controlar a los

¹¹ Ibid.

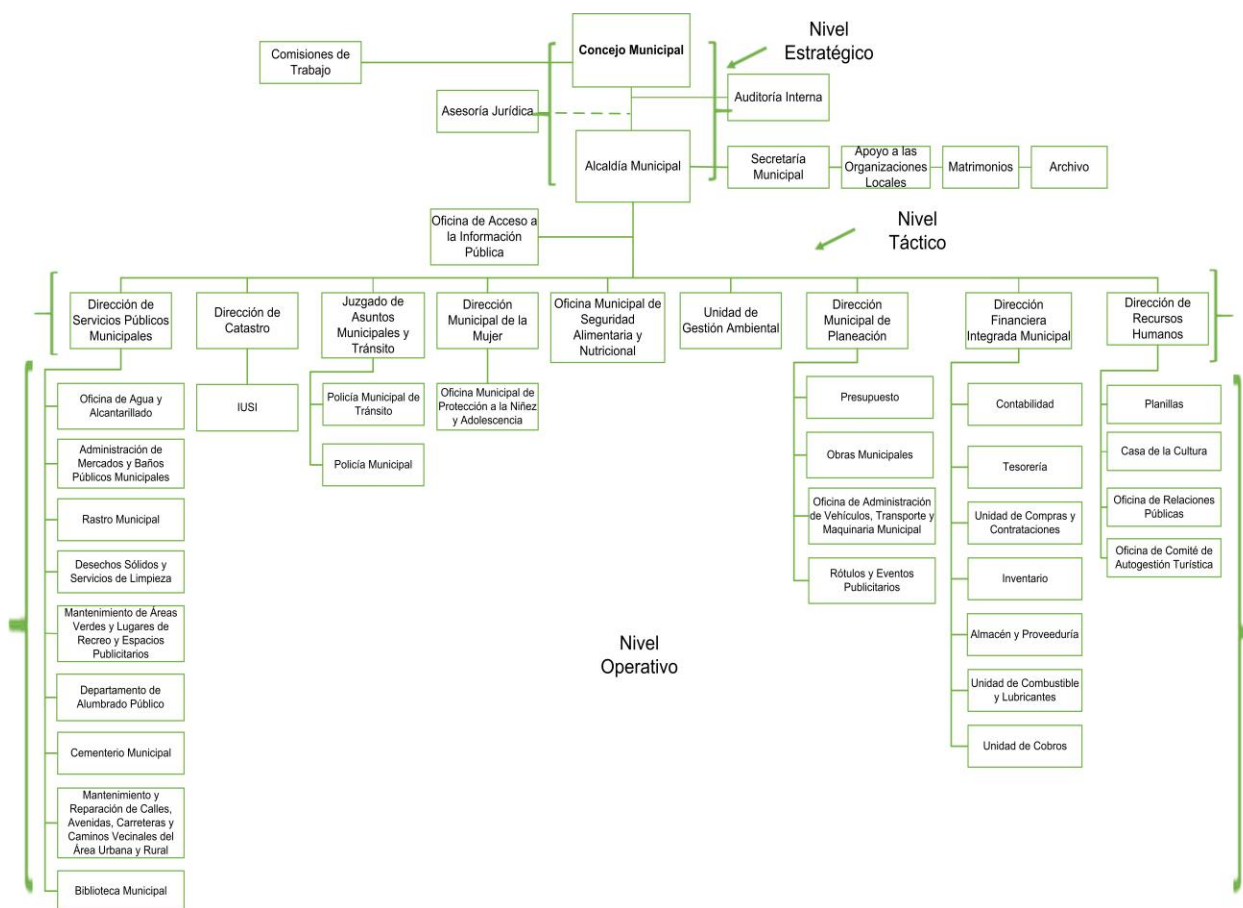


trabajadores municipales en la realización de sus actividades diarias. Para determinar y graficar el nivel operativo se sugiere los siguientes lineamientos:

- a) Verificar si las Unidades están basadas en la misión, visión y valores de la Municipalidad, es importante que la filosofía de la Institución sea la adecuada.
- b) Analizar cada función que tienen actualmente, definiendo si su funcionamiento es indispensable, se recomienda verificar que cumpla con los requisitos para que sea considerada una función.
- c) Luego se debe verificar si las Unidades están orientadas a la toma de decisiones del nivel táctico.
- d) Definir las funciones que le corresponden con base a lo delegado por el nivel táctico.
- e) Crear nuevas funciones en caso sea necesario para cumplir con la filosofía de la Municipalidad.
- h) El siguiente punto será, elaborar los cuadros, dependiendo del número de funciones. Las líneas deben comenzar desde la Dirección de dependencia en forma vertical hacia las Unidades que supervisa, es muy importante colocarlas, como se muestra en la **Imagen 3**, debido a que, si se realiza de otra manera, por ejemplo, uniendo cada Unidad en forma vertical, estaremos indicando que una Unidad depende de otra. Se debe definir las relaciones de mando, para evitar cualquier confusión.

A continuación, se presenta el nivel operativo propuesto, para el organigrama mixto.

Imagen 3 Municipalidad de Chiquimula Nivel operativo en un organigrama mixto Año 2019



Fuente: elaboración propia, Investigación de campo, Práctica Integrada, grupo 8, Primer Semestre 2019.

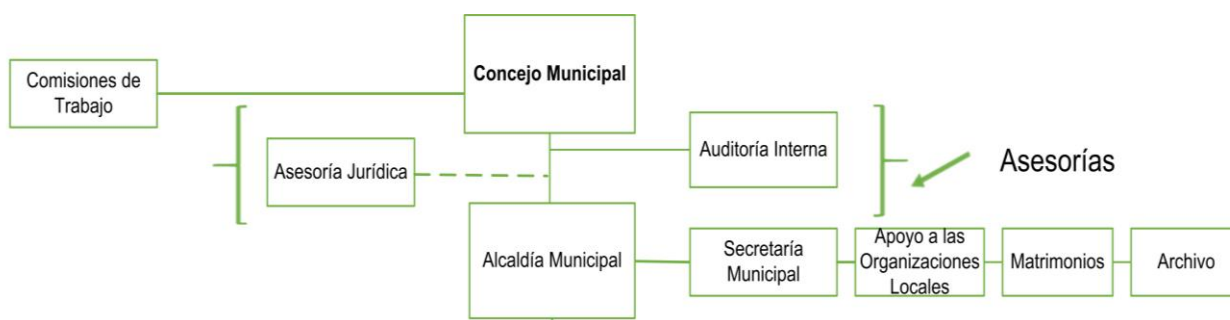
Paso 7: Asesorías

Para completar el funcionamiento de una Municipalidad, se requiere el uso de las asesorías, que básicamente es una persona dedicada a brindar recomendaciones, sugerencias y consejos en su ámbito de especialización.

- Verificar las asesorías que poseen actualmente y las áreas que brindan apoyo.
- Determine qué tipo de asesoría se trata, la interna es quien trabaja dentro de la Municipalidad y la externa es un apoyo fuera de la misma, hacia un tema en particular.

- c) Como último punto, gráfíquela en el organigrama con un cuadro, para mejor comprensión, observe la **Tabla 1**, donde encontrará el tipo de gráfico y líneas a utilizar en una asesoría, sitúe debajo del puesto que este asesorando, pero hacia un lado, nunca alineado al puesto principal, en la **Imagen 4** se presenta como quedaron las asesorías en el organigrama mixto.

Imagen 4
Municipalidad de Chiquimula
Asesoría en un organigrama mixto
Año 2019



Fuente: elaboración propia, Investigación de campo, Práctica Integrada, grupo 8, Primer Semestre 2019.

4 Guía para la elaboración del organigrama de la Municipalidad de Chiquimula

El organigrama mixto que se presenta a continuación fue elaborado por los estudiantes, mediante una reunión grupal, realizando una lluvia de ideas y tomando como base el organigrama actual de la Municipalidad.

4.1 Estructura organizacional propuesta

Para contribuir a la actualización y fortalecimiento del organigrama actual se propone un tipo de organigrama mixto, el cual favorece a que se visualice de manera adecuada la estructura organizacional, haciendo énfasis en el fortalecimiento de las líneas de mando de la Municipalidad.

Lo primero que se analizó en la definición de los niveles de jerarquía fue la identificación de las Unidades y Direcciones, con la finalidad de que estén acorde a la Filosofía Institucional de la Municipalidad.



4.1.1 Nivel Estratégico

Se encuentra integrado por las autoridades máximas de la Municipalidad: el Concejo Municipal seguido de la Alcaldía Municipal, cabe resaltar que se realizó modificación únicamente al nombre de la Unidad Administrativa del Alcalde Municipal, debido a que la forma adecuada de referirse a esta Unidad es: Alcaldía Municipal, quedando directamente bajo el mando del Alcalde: Secretaría Municipal, Apoyo a las Organizaciones Locales, Matrimonios y Archivo.

En relación a las asesorías que tienen actualmente, la Asesoría Jurídica es la encargada de brindar apoyo a las autoridades máximas en materia legal, por lo tanto, se gráfica por debajo del Alcalde y Consejo Municipal, cambiando el diseño de las líneas, colocándose de forma punteada, lo que significa que únicamente es una asesoría para los mandos superiores. La Auditoría Interna es la encargada de velar que se cumplan los procedimientos establecidos en Ley. La Unidad de Acceso a la Información Pública, aparece en el organigrama, debajo de la Alcaldía Municipal y hacia un costado, debido a que se requiere que esta unidad posea información actualizada y relevante de todas las dependencias de la Municipalidad, para brindar información sobre los requerimientos solicitados.

4.1.2 Nivel Táctico

Se encuentra ubicado de forma horizontal en el organigrama, se reorganizó el orden de las dependencias, situando del lado izquierdo las unidades que prestan servicios a la comunidad y dejando las demás Unidades Administrativas y Financieras de lado derecho, ubicados por orden de prioridad.

- **Dirección de Servicios Públicos Municipales:** necesaria para dar solución a los requerimientos de la población.
- **Dirección de Catastro:** requerida para establecer y mantener actualizada la información sobre los bienes inmuebles existentes en el Municipio.
- **Dirección Municipal de la Mujer:** se considera fundamental para promover la participación activa y organizada de las mujeres en los espacios de participación social, económica, política y espacios de interlocución y diálogos entre las lideresas



e instancias públicas y privadas.

- **Oficina Municipal de Seguridad Alimentaria y Nutricional:** asegura la formulación, ejecución y seguimiento de proyectos relacionados con la seguridad alimentaria y nutricional del Municipio.
- **Unidad de Gestión Ambiental:** esencial para asegurar los proyectos, obras y acciones ambientales dentro del Municipio.
- **Dirección Municipal de Planeación:** primordial para coordinar los planes, programas y proyectos de desarrollo del Municipio.
- **Juzgado de Asuntos Municipales y Transito:** indispensable para resolver eficiente y eficazmente los conflictos dentro de la jurisdicción Municipal.
- **Dirección de Recursos Humanos:** esencial para gestionar el recurso humano, evaluar el desempeño, promover el trabajo en equipo y gestionar capacitaciones para el desarrollo óptimo de los empleados.
- **Dirección Financiera Integral Municipal:** indispensable para cumplir y hacer cumplir todo lo relacionado al régimen jurídico financiero del Municipio.

4.1.3 Nivel Operativo

Primeramente se verifico que las unidades del estuvieran orientadas hacia la filosofía institucional de la Municipalidad, seguidamente analizando las funciones actuales de cada unidad, se logró organizarlas de la siguiente manera:

Dirección de Servicios Públicos Municipales

- **Oficina de Agua y Alcantarillado:** responsable de dirigir la gestión de servicios públicos de la Municipalidad en su conjunto.
- **Administración de Mercados y Baños Públicos Municipales:** responsable de dirigir y coordinar los programas de administración de los mercados y el ordenamiento y cumplimiento de normas del comercio que opera en el municipio.
- **Rastro Municipal:** responsable de la dirección, coordinación y aplicación de las normas de ordenamiento, desarrollo, ornato y seguridad del destace de ganado garantizando que la población consuma un producto cárnico higiénico y de mejor calidad.



- **Desechos Sólidos y Servicios de Limpieza:** responsable de prestar un servicio capaz de asegurar limpieza pública, almacenamiento, recolección transporte y disposición final de los desechos y residuos sólidos en las mejores condiciones de higiene, de manera que no constituyan peligro para la población y el ambiente.
- **Mantenimiento de Áreas Verdes y Lugares de Recreo y Espacios Publicitarios:** responsable de elaborar planes, programas de protección y conservación de la flora y fauna del Municipio.
- **Departamento de Alumbrado Público:** Evaluar, controlar, supervisar y asignar el mantenimiento, reparación y nuevas instalaciones en la red de alumbrado público que se encuentra en la circunscripción del Municipio.
- **Cementerio Municipal:** responsable de la dirección, coordinación, mantenimiento y desarrollo de programas de sanidad en cuanto a los restos corpóreos de los vecinos fallecidos, planteando mejoras en los cementerios propiedad de la municipalidad y control de los cementerios privados.
- **Mantenimiento y Reparación de Calles, Avenidas, Carreteras y Caminos Vecinales del Área Urbana y Rural:** indispensable para programar y ejecutar los planes y proyectos de rehabilitación y mantenimiento de la infraestructura vial.
- **Biblioteca Municipal:** encargado de atender a los usuarios que requieran los servicios de la biblioteca Municipal y gestionar ante diferentes instancias la donación de libros.

Dirección de Catastro

- **Impuesto Único Sobre Inmuebles:** encargado de la recaudación del valor fiscal que tienen los bienes como terrenos, construcciones, edificios y estructuras.

Dirección Municipal de la Mujer

- **Oficina Municipal de Protección a la Niñez y Adolescencia:** responsable de apoyar las necesidades y problemas que presenta la niñez, adolescencia y juventud, dotándolos de herramientas que permitan cubrir dichas necesidades.



Dirección Municipal de Planeación

- **Obras Municipales:** Encargados de mantenimiento de la infraestructura de la ciudad, además se encarga de ofrecer diversos servicios públicos a los vecinos para el buen funcionamiento del Municipio.
- **Oficina de Administración de Vehículos, Transporte y Maquinaria Municipal:** Responsable de supervisar y coordinar las actividades de los distintos proyectos que aprueba la Municipalidad, en la asignación de todo el transporte y maquinaria a utilizar durante el proyecto.
- **Rótulos y Eventos Publicitarios:** Encargado de velar por el cumplimiento del pago de rentas y otras contribuciones por parte de los arrendatarios de tramos de los mercados, centro comercial y negocios en general establecidos en el Municipio.

Juzgado de Asuntos Municipales y Tránsito

- **Policía Municipal de Tránsito:** Encargado del desempeño de los policías municipales de tránsito.
- **Policía Municipal:** Encargado del resguardo de la municipalidad.

Dirección de Recursos Humanos

- **Planillas:** Encargado de planificar y ejecutar las actividades que se realizan en nóminas. Procesar toda la información necesaria sobre los trabajadores para realizar los pagos y deducciones correspondientes al personal a fin de que sus percepciones y/o remuneraciones les sean pagadas oportunamente.
- **Casa de la Cultura:** Responsable de dirigir las actividades generales de la Casa de la Cultura, para lograr la integración de las relaciones con otras instituciones de cultura, departamentos, Secretarías y Direcciones de la Municipalidad.
- **Oficina de Relaciones Públicas:** Encargado de mantener informados a los vecinos sobre proyectos y eventos que la Municipalidad realiza a través de los medios digitales que opera.
- **Oficina de Comité de Autogestión Turística:** Responsable de apoyar el sector turístico comunitario del Municipio.



Dirección Financiera Integrada Municipal

- **Contabilidad:** Responsable de proyectar, actualizar y aplicar los procedimientos que optimicen la técnica contable municipal de conformidad con el sistema financiero y los lineamientos emitidos por la Dirección de Contabilidad del Estado del Ministerio de Finanzas Públicas como órgano rector de la Contabilidad Integrada Gubernamental.
- **Presupuesto:** Encargado de norma los sistemas presupuestarios de contabilidad integrada gubernamental, de Tesorería y de crédito público.
- **Tesorería:** Responsable de la recaudación, depósito y custodia de los valores municipales, recursos originados por la recaudación, depósito y custodia de los fondos y valores municipales, así como la ejecución de los pagos que, de conformidad con la ley proceda hacer.
- **Unidad de Compras y Contrataciones:** Responsable de realizar todos los procesos y las actividades relacionadas con las compras y contrataciones que se ejecuten en la Municipalidad.
- **Inventario:** Encargado del resguardo y control de todos los bienes materiales de la Municipalidad.
- **Almacén y Proveeduría:** Encargado de la administración y control de todos los procesos relacionados con responsabilidad primordial de custodiar los bienes materiales que sean adquiridos y el resguardo del mismo.
- **Unidad de Combustible y Lubricantes:** Encargado del abastecimiento de los vehículos que tiene la Municipalidad para cada uno de sus proyectos y construcciones que requiera combustibles y Lubricantes para su buen funcionamiento.
- **Unidad de Cobros:** Encargado de realizar las actividades de recepción, notificación y cobros de los impuestos, arbitrios, tasas, contribuciones y otros ingresos de la Municipalidad.



4.2 Componentes del diseño organizacional propuesto

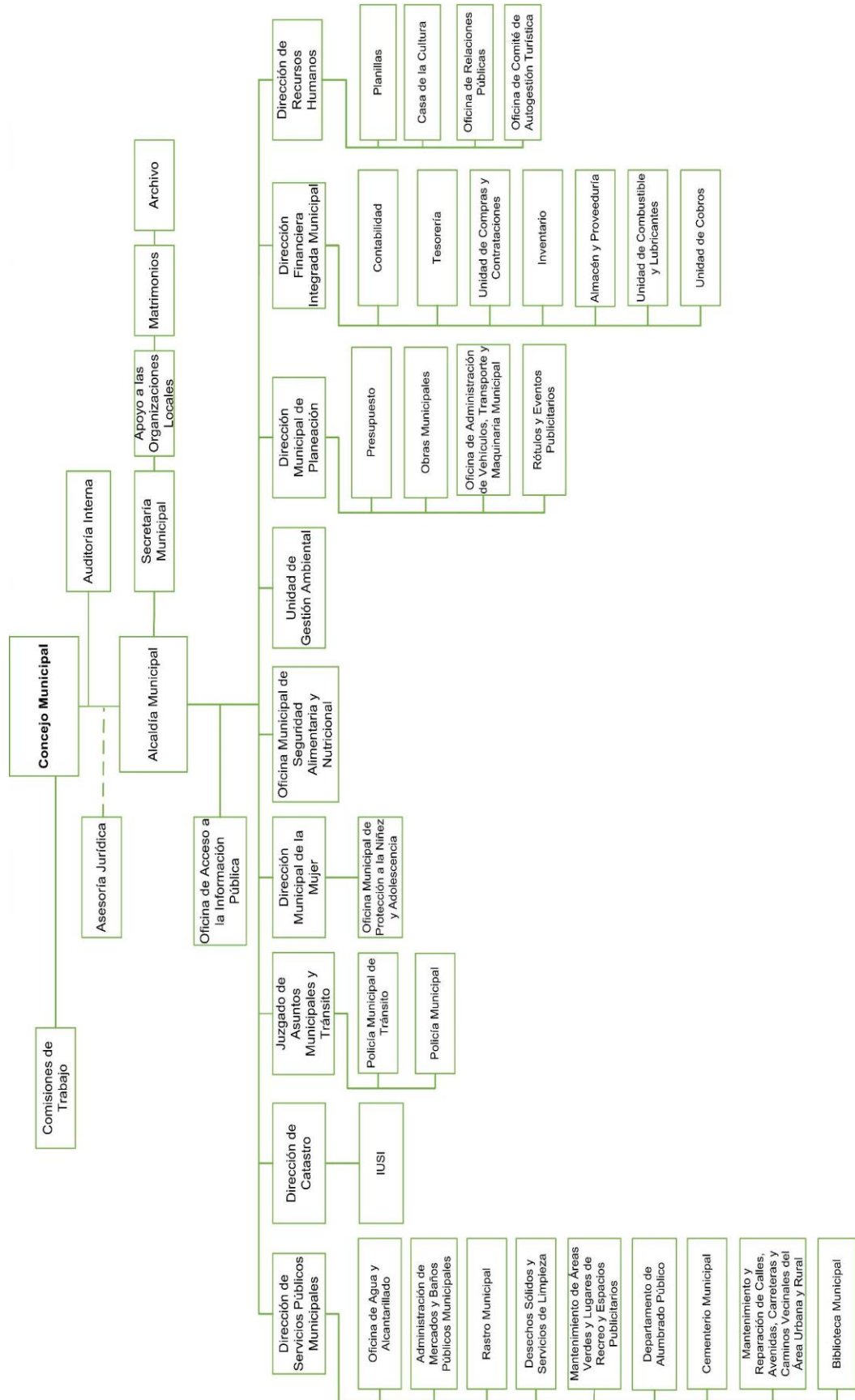
Con la finalidad de contribuir al adecuado desempeño de la Municipalidad de Chiquimula, a continuación se detallan los elementos que integran el diseño de la propuesta para la Municipalidad.

- **Tipo de organización:** se recomienda continuar con la estructura formal, debido a que, por medio de esta organización, se facilitará la determinación y conocimiento de los objetivos.
- **Dimensión de la estructura organizacional:** se sugiere a la Municipalidad implementar una dimensión mixta que incluye una dimensión horizontal y vertical, puesto que se definen de mejor manera la interacción entre las jefaturas y subordinados.
- **Modelo de diseño de la estructura:** se propone aplicar un modelo de estructura mixto que facilite representar las funciones en forma amplia, pues permite todo tipo de combinaciones, extendiendo las posibilidades de la descripción gráfica de la estructura institucional, principalmente vertical y horizontal.
- **Tipo de autoridad:** se propone ejercer una autoridad lineal y staff. La lineal porque se ejerce autoridad con los trabajadores de una manera directa y el staff debido a las asesorías.

A continuación, se presenta la propuesta de organigrama mixto para la Municipalidad de Chiquimula.



Imagen 5
Municipalidad de Chiquimula
Propuesta del organigrama mixto
Año 2019



Fuente: elaboración propia, Investigación de campo, Práctica Integrada, grupo 8, Primer Semestre 2019.