

CONCEJO MUNICIPAL DE DISTRITO DE PAQUERA



ACTA SESION EXTRAORDINARIA

2003

28 DE JULIO DEL 2021

N° 99-2021 - PERIODO 2020-2024

ACTA DE LA SESIÓN EXTRAORDINARIA N° 99-2021, CELEBRADA POR EL CONCEJO MUNICIPAL DE DISTRITO DE PAQUERA PERIODO 2020-2024, A LAS QUINCE HORAS DEL VEINTIOCHO DE JULIO DEL DOS MIL VEINTIUNO. SALA DE SESIONES DEL CONCEJO MUNICIPAL DE DISTRITO DE PAQUERA.

DIRECTORIO PERMANENTE PRESENTE

OCUPANDO SUS CURULES

PRESIDENTE MUNICIPAL

JOSE MILTON HANCOCK PORRAS
(SINDICO PROPIETARIO)

CONCEJALES PROPIETARIOS

ELSIE GARITA FLORES
CARLOS LUIS RODRÍGUEZ VINDAS
GUSTAVO ROJAS CUBERO

*Ocupando el puesto de Propietario
Comprobado el cuórum. (5)

SUPLENTES PRESENTES

VICEPRESIDENTA: (SINDICA SUPLENTE)

VIRGINIA VICTORIA CALDERON CALDERÓN

CONCEJALES SUPLENTES

YADIRA CASTRO HERNANDEZ
FRANCISCO BARBOZA JIMENEZ

PRESENTES

INTENDENTE MUNICIPAL: ULISES GONZÁLEZ JIMÉNEZ

VICEINTENDENTA MUNICIPAL: LICDA. JENNY JIMÉNEZ GONZÁLEZ.

SECRETARIA DEL CONCEJO: LIDIETH ANGULO FERNANDEZ

AUSENTES

CONCEJAL PROPIETARIO: GRISELDA MONTOYA GÓMEZ

CONCEJAL SUPLENTE: DAMARIS CAJINA URBINA,

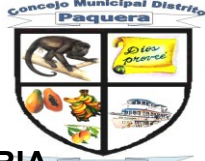
ASESORA LEGAL: LICDA. LANATH CHACON GRANADOS

Oración: Jose Milton Hancock Porras

ORDEN DEL DIA

PUNTO UNICO: PRESENTACION DE INFORME DE PARTE DE LA UNION DE GOBIERNOS LOCALES: CORRESPONDIENTE AL PROCESO DE FORTALECIMIENTO INSTITUCIONAL EN EL CONCEJO MUNICIPAL DE DISTRITO DE PAQUERA, CON LA ACTUALIZACIÓN DEL MAPA ORGANIZACIONAL, ASÍ COMO, LA ACTUALIZACIÓN DEL MANUAL DESCRIPTIVO DE PUESTO, DENTRO DE LAS NECESIDADES INSTITUCIONALES, BAJO EL PRINCIPIO DE ADMINISTRACIÓN ACTIVA.

CONCEJO MUNICIPAL DE DISTRITO DE PAQUERA



ACTA SESION EXTRAORDINARIA

28 DE JULIO DEL 2021

N° 99-2021 - PERIODO 2020-2024

PUBLICO PRESENTE:

NOMBRE	CÉDULA	ORGANIZACIÓN
FRANKLIN CASTRO RAMÍREZ	602260135	MI PRENSA- TRANSMISION EN PAGINA FACEBOOK
CONTANDO CON LA PRESENCIA DE:		
BRAULIO GUEVARA MONTOYA	3 434 975	Funcionario UNGL
CHIRTIAN MARIN MORERA	1-1112-884	Funcionario UNGL

-EL SEÑOR GUSTAVO ROJAS CUBERO-CONCEJAL SUPLENTE- OCUPA EL PUESTO DE CONCEJAL PROPIETARIO EN AUSENCIA DE LA SEÑORA GRISELDA MONTOYA GÓMEZ- CONCEJAL PROPIETARIA.

-El Presidente Municipal da inicio a la sesión al ser las 3:10 p.m, saluda a los presentes. Da lectura al orden del día.

PUNTO UNICO: PRESENTACION DE INFORME DE PARTE DE LA UNION DE GOBIERNOS LOCALES: CORRESPONDIENTE AL PROCESO DE FORTALECIMIENTO INSTITUCIONAL EN EL CONCEJO MUNICIPAL DE DISTRITO DE PAQUERA, CON LA ACTUALIZACIÓN DEL MAPA ORGANIZACIONAL, ASÍ COMO, LA ACTUALIZACIÓN DEL MANUAL DESCRIPTIVO DE PUESTO, DENTRO DE LAS NECESIDADES INSTITUCIONALES, BAJO EL PRINCIPIO DE ADMINISTRACIÓN ACTIVA.

CONVOCATORIA DEL INTENDENTE MUNICIPAL.

CONCEJO MUNICIPAL DE DISTRITO DE PAQUERA



ACTA SESION EXTRAORDINARIA 2003

28 DE JULIO DEL 2021

N° 99-2021 - PERIODO 2020-2024



CONCEJO MUNICIPAL DE DISTRITO DE PAQUERA
CEDULA JURÍDICA: 3-007-339600
INTENDENCIA MUNICIPAL
Teléfono: 2641 0025



Paquera, 23 de Julio del 2021
OFICIO-IMP-402-2021

SEÑORES:
CONCEJO MUNICIPAL DE PAQUERA

Estimados señores:

CONCEJO MUNICIPAL DISTRITO PAQUERA	
RECIBIDO SECRETARIA	
Fecha: 27/07/2021	
Recibido: [Signature]	1:05 pm
Correspondencia: 50498-2021	

Por este medio les saludo, a la vez convoco a una Sesión Extraordinaria del Concejo Municipal de Paquera para tratar punto único:

1. PRESENTACION DE INFORME DE PARTE DE LA UNIÓN DE GOBIERNOS LOCALES; CORRESPONDIENTE AL PROCESO DE FORTALECIMIENTO INSTITUCIONAL EN EL CONCEJO MUNICIPAL DE DISTRITO DE PAQUERA, CON LA ACTUALIZACIÓN DEL MAPA ORGANIZACIONAL, ASÍ COMO, LA ACTUALIZACIÓN DEL MANUAL DESCRIPTIVO DE PUESTO, DENTRO DE LAS NECESIDADES INSTITUCIONALES, BAJO EL PRINCIPIO DE ADMINISTRACIÓN ACTIVA. *K*

Fecha: Miércoles 28 de Julio del 2021

Hora: 3:00 p.m.

Lugar: Sala de Sesiones del Concejo Municipal

Agradeciendo su atención, se despide:

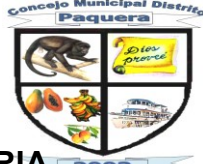
[Signature]

Lic. Ulises González Jiménez
Intendente Municipal
Concejo Municipal de Distrito Paquera



Cc. Archivo

Central telefónica: 2641 0025 / Correo electrónico: intendenciamunicipal@concejopaquera.go.cr

CONCEJO MUNICIPAL DE DISTRITO DE PAQUERA**ACTA SESION EXTRAORDINARIA****2003****28 DE JULIO DEL 2021****N° 99-2021 - PERIODO 2020-2024**

INCISO A- SE PRESENTAN LOS SEÑORES BRAULIO GUEVARA MONTOYA Y CHRISTIAN MARIN MORERA, FUNCIONARIOS DE LA UNION NACIONAL DE GOBIERNOS LOCALES. Saludan a los presentes.

EL SEÑOR JOSE MILTON HANCOCK PORRAS - PRESIDENTE MUNICIPAL: Saluda y da la bienvenida a los señores representantes de la UNIÓN NACIONAL DE GOBIERNOS LOCALES; Braulio Guevara Montoya y Christian Marín Morera.

-Contando con la presencia del Señor Ulises González Jiménez- Intendente Municipal de este Concejo Municipal.

-Concede el espacio a los señores para que realicen la presentación.

PROCEDE A EXPONER EL SEÑOR CHISTIAN MARIN. (...)

(Se consigna en el acta- Documento completo contiene 67 páginas)

Fecha 28-07-2021

Oficio 119-DTTIMC-CM-2021

Señor(a).

Intendente: Lic. Ulises González Jiménez.

Concejo Municipal de Paquera.

Estimado(a) señor(a):

Reciba un cordial saludo de la Unión Nacional de Gobiernos Locales (UNGL), institución que agremia y representa políticamente a las Municipalidades y Concejos Municipales, por más de 43 años.

Como parte del proceso de fortalecimiento institucional en el Concejo Municipal de Distrito de Paquera, el cual va a modernizar el mapa organizacional, así como, la actualización del Manual Descriptivo de Puesto, dentro de las necesidades institucionales, bajo el principio de administración activa.

Se procede adjuntamos el análisis y propuesta de estructura organizacional, solicitados por la Intendencia, para presentación, análisis y aprobación del mapa organizacional basado en procesos de la nueva estructura, cuya finalización será la actualización del Manual Descriptivo de Puestos Definitivos. En pro de mejorar el accionar del Concejo Municipal de Distrito de Paquera.

Se anexan la propuesta al final de este oficio.

Sin mas por el momento se despide.

Atentamente.

Ing. Christian Marín Morera.

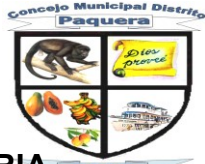
Black Belt Six Sigma.

Asesor Técnico CAM

Unión Nacional de Gobiernos Locales

C/cl /Archivo.

CONCEJO MUNICIPAL DE DISTRITO DE PAQUERA



ACTA SESION EXTRAORDINARIA

2003

28 DE JULIO DEL 2021

N° 99-2021 - PERIODO 2020-2024

Anexos:



Unión Nacional de Gobiernos Locales

Programa Carrera Administrativa Municipal

**Gestión de Proceso de Fortalecimiento y Resultados del
Estudio de Cargas de Trabajo en el Concejo Municipal de
Paquera.**

Realizado por: Ing. Christian Marín Morera.
Black Belt Six Sigma Certificado.

Supervisado por: Licda. Paola Marchena Baltodano
Directora de DTTIMC

Puntarenas, Costa Rica
Julio, 2021.

CONCEJO MUNICIPAL DE DISTRITO DE PAQUERA



ACTA SESION EXTRAORDINARIA 28 DE JULIO DEL 2021
N° 99-2021 - PERIODO 2020-2024

TABLA DE CONTENIDO

Contenido

TABLA DE CONTENIDO	IV
INTRODUCCIÓN	VII
CAPÍTULO I:	IX
PROBLEMA Y PROPÓSITO	10
Planeamiento del Problema	10
Objetivo General	12
Objetivos específicos	12
Justificación	12
Limitaciones y Cobertura.	13
Problemática.	14
CAPÍTULO II:	15
MARCO DE REFERENCIA	16
MARCO SITUACIONAL	16
Reseña histórica del Concejo Municipal de Distrito de Paquera	16
Misión	17
Visión	17
Ilustración y Gráficos 1. Valores	17
Funciones de los Concejos Municipales de Distrito.	18
Mapa Organizacional Actual.	18
Ilustración y Gráficos 2. Organigrama Actual	18
MARCO TEORICO.	19
Estudio de Cargas.	19

IV

CONCEJO MUNICIPAL DE DISTRITO DE PAQUERA



ACTA SESION EXTRAORDINARIA

28 DE JULIO DEL 2021

N° 99-2021 - PERIODO 2020-2024

Concejos Municipales de Distrito.....	25
Diagnostico Organizacional	25
Benchmarking	26
El Concepto de Organización	30
El Concepto de Estructura Administrativa.....	31
El Concepto de Función Administrativa.....	33
El Concepto de Proceso Administrativo.....	33
El Concepto de Manual de Procedimientos.....	34
El Concepto de Enfoque Basado en Procesos.....	35
CAPITULO III:	37
ANÁLISIS DE DATOS	38
Método de los estándares subjetivos del Estudio de Cargas.....	38
Informe Final.....	38
Análisis de Resultados.....	40
Administrativo	40
Asistente de la intendencia y desarrollo urbano.....	40
Asistente de Ssecretaría.....	41
Auditor	41
Encargado de tesoreria.....	41
Encargado de proveeduría, Talento Humano, patentes, bienes e inmuebles.....	42
Encargado de contabilidad y presupuesto.....	43
Inspector de cobros y Bienes Inmuebles.....	44
Gestor de Cobros, Bienes inmuebles y Patentes.....	44
Encargado de Zona Marítimo Terrestre.....	45
Inspector de Zona Marítimo Terrestre.....	45

CONCEJO MUNICIPAL DE DISTRITO DE PAQUERA



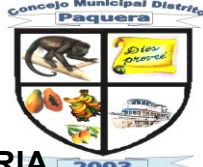
ACTA SESION EXTRAORDINARIA

28 DE JULIO DEL 2021

N° 99-2021 - PERIODO 2020-2024

Encargado del Departamento de Ingeniería.....	45
Asistente de ingeniera	46
CAPITULO IV:.....	47
Análisis Impacto Económico.....	48
Mapa Organizacional Propuesto.....	49
Ilustración y Gráficos 3. Organigrama Propuesto	49
Conclusiones	53
Recomendaciones	55
Recomendaciones por grupo profesional	55
CAPITULO V:.....	57
PROPUESTA	58
Introducción	58
Objetivo General	58
Desarrollo de la propuesta	58
Análisis de plazas nuevas.....	59
ANEXOS	60
Anexo 1.....	61
Anexo 2	62
Anexo 3.....	63
I. DE LOS ANTECEDENTES DEL ESTUDIO.....	63
II. DEL MARCO LEGAL Y TÉCNICO APLICADO PARA EL ESTUDIO.....	66
III. DEL ALCANCE DEL ESTUDIO.....	66
IV. DE LA REVISIÓN DE LOS INGRESOS.....	66
V. Sobre la Propuesta	67
BIBLIOGRAFÍA	68

CONCEJO MUNICIPAL DE DISTRITO DE PAQUERA



ACTA SESION EXTRAORDINARIA

28 DE JULIO DEL 2021

N° 99-2021 - PERIODO 2020-2024

INTRODUCCIÓN

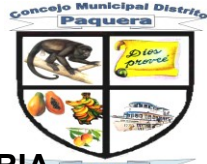
El presente estudio de Cargas de trabajo y Proceso de Fortalecimiento desarrollado en el Concejo Municipal de Distrito de Paquera, fue elaborado por la Unión Nacional de Gobiernos Locales, somos una institución la cual apoya y agremia al régimen Municipal, asesorando en temas financieros y de recursos humanos e implementando mecanismos que ayuden a mejorar las administraciones de los gobiernos locales, nuestros productos son replicables en todas las municipalidades de país, no todas las municipalidades se acogen a nuestros estudios técnicos, pero las que lo requieran por medio de un Oficio lo pueden solicitar, se hacen el requerimiento en nuestra institución y así se inicia con el proceso hasta la entrega del producto final, dotando a la institución de estudios técnicos con recomendaciones y conclusiones que ayuden a mejorar los planes estratégicos en la institución.

Para realizar nuestros productos la unión nos facilita insumos y plantillas que nos colaboran en el análisis.

El tamaño y eficiencia del sector público es una constante y creciente preocupación de los ciudadanos y administraciones públicas. Cada vez más se menciona en medios de comunicación y debates públicos el acomodo ideal de las instituciones públicas, y se refleja cada vez más en los planes de gobiernos locales y nacionales.

Dentro de su plan estratégico, la UNGL contempla como uno de sus ejes de apoyo a las municipalidades es la implementación y desarrollo de la carrera administrativa municipal, consiente que es uno de los fundamentos principales para el fortalecimiento institucional y la mejora en los servicios de las municipalidades hacia la comunidad.

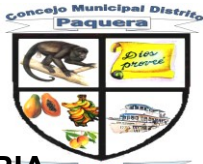
En este contexto y basado en lo indicado en el Programa de Mejora Continua para Gobiernos Locales, que se presentó al inicio del proyecto, es que se realizó el estudio de cargas de trabajo como parte integral de la etapa de Diagnóstico para obtener un mejor entendimiento de la institución y sus particularidades actuales.

CONCEJO MUNICIPAL DE DISTRITO DE PAQUERA**ACTA SESION EXTRAORDINARIA****2003****28 DE JULIO DEL 2021****N° 99-2021 - PERIODO 2020-2024**

Los estudios de cargas de trabajo se constituyen en instrumento para la gestión estratégica del talento humano, en cuanto permiten planear y organizar las plantas de personal y apoyar otros procesos de toma de decisiones.

Este estudio junto con los otros se junta para fortalecer y obtener un mejor criterio para la realización del producto final que se resumirá en una serie de propuestas que se definió como Prognosis en el programa inicial.

CONCEJO MUNICIPAL DE DISTRITO DE PAQUERA



ACTA SESION EXTRAORDINARIA

2003

28 DE JULIO DEL 2021

N° 99-2021 - PERIODO 2020-2024

CAPÍTULO I: PROBLEMA Y PROPÓSITO



"Visión municipal para una agenda nacional"

PROBLEMA Y PROPÓSITO

PLANEAMIENTO DEL PROBLEMA

El presente estudio fue realizado en el Concejo Municipal de Distrito de Paquera (CDMP) con este análisis pretendemos identificar el nivel de cargas de trabajo en los funcionarios del área con la intención de determinar y analizar si contamos con el personal suficiente para cumplir los objetivos estratégicos en la dirección.

En la gestión actual, toda organización no aplica ningún instrumento a la hora de medir las cargas de trabajo de sus funcionarios, por este motivo hay mucho personal recargado de trabajo y otros más bien con poca carga.

La intención de este análisis es resolver que personal está con carga de trabajo mayor a la capacidad de ejecución de tareas, así como diseñar una estructura que permita aumentar la eficiencia de los procesos de la institución.

El estudio de cargas de trabajo corresponde a la aplicación de técnicas para la medición de trabajos administrativos que determina la cantidad de personal necesario, además que permite en la clasificación ocupacional de los procesos para la eficiente realización de las tareas que se originan de las funciones asignadas a cada dependencia o puesto.

El objetivo general de las cargas laborales es determinar de manera técnica el volumen de trabajo que se deriva del desarrollo de los diferentes procesos y procedimientos propios de cada una de las dependencias o unidades que conforman la estructura organizacional del Concejo Municipal de Distrito de Paquera.

Para el desarrollo de una efectiva medición de cargas de trabajo son necesarios dos insumos:

CONCEJO MUNICIPAL DE DISTRITO DE PAQUERA



ACTA SESION EXTRAORDINARIA

2003

28 DE JULIO DEL 2021

N° 99-2021 - PERIODO 2020-2024



“Visión municipal para una agenda nacional”

- Los formatos de procesos y procedimientos que determina el quehacer y operación integral de la dependencia.
- El manual de funciones y competencias laborales que se constituye en el soporte técnico que justifica y da sentido a la existencia de los cargos de cada dependencia.

La condición más importante a tener en cuenta en un estudio de cargas de trabajo es que no se miden cargos, se mide el desarrollo de actividades o tareas asociadas a los procedimientos y procesos de las diversas unidades o dependencias en función del tiempo estándar de desarrollo de cada actividad (registrada en el manual de procedimientos) y la frecuencia (en un periodo de tiempo determinado: días, horas, minutos) con que se desarrolla cada actividad del procedimiento de forma permanente. Los productos obtenidos del estudio de cargas de trabajo para la etapa de diagnóstico y que forma parte fundamental en el proyecto se enumeran a continuación:

- Diagnóstico de la situación actual de la institución a nivel laboral.
- Definición de la estructura y de cada área de la organización.
- Definición de los procesos/procedimientos de la organización.
- Determinación de la cantidad de personal necesario para la eficiente realización de las tareas.
- Pertinencia y redefinición de los perfiles del cargo.
- Determinación plan de formación de acuerdo con las brechas del personal encontradas.

La medición de cargas de trabajo en el CDMP, implica la colaboración de todo el personal que integra las dependencias objeto de estudio y su participación en las fases de planeación, aplicación de metodología y consolidación y análisis de resultados.

CONCEJO MUNICIPAL DE DISTRITO DE PAQUERA



ACTA SESION EXTRAORDINARIA

2003

28 DE JULIO DEL 2021

N° 99-2021 - PERIODO 2020-2024



"Visión municipal para una agenda nacional"

OBJETIVO GENERAL

Orientar los estudios de cargas de trabajo para determinar de manera técnica el volumen de trabajo que se deriva del desarrollo de los diferentes procesos y procedimientos de las dependencias que conforman la estructura organizativa de la CDMP.

OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- Establecer los lineamientos metodológicos para determinar las cargas actuales de trabajo de cada puesto.
- Entender la estructura organizativa de la institución.
- Obtener información de primera mano de las labores de los funcionarios.
- Presentar los resultados obtenidos de las entrevistas y valoraciones.
- Diseñar una propuesta de Estructura organizacional basadas en procesos

JUSTIFICACIÓN

El estudio de cargas de trabajo corresponde a la aplicación de técnicas para la medición de trabajos administrativos que determina la cantidad de personal necesario para la eficiente realización de las tareas que se originan de las funciones asignadas a cada dependencia o puesto.

El objetivo general de las cargas laborales es determinar de manera técnica el volumen de trabajo que se deriva del desarrollo de los diferentes procesos y procedimientos propios de cada una de las dependencias o unidades que conforman la estructura organizacional de la CDMP.

Para el desarrollo de una efectiva medición de cargas de trabajo son necesarios dos insumos:

- Los formatos de procesos y procedimientos que determina el quehacer y operación integral de la dependencia.
- El manual de funciones y competencias laborales que se constituye en el soporte técnico que justifica y da sentido a la existencia de los cargos de cada dependencia.

CONCEJO MUNICIPAL DE DISTRITO DE PAQUERA



ACTA SESION EXTRAORDINARIA

2003

28 DE JULIO DEL 2021

N° 99-2021 - PERIODO 2020-2024



“Visión municipal para una agenda nacional”

La condición más importante a tener en cuenta en un estudio de cargas de trabajo es que no se miden cargos, se mide el desarrollo de actividades o tareas asociadas a los procedimientos y procesos de las diversas unidades o dependencias en función del tiempo estándar de desarrollo de cada actividad (registrada en el manual de procedimientos) y la frecuencia (en un periodo de tiempo determinado: días, horas, minutos) con que se desarrolla cada actividad del procedimiento de forma permanente.

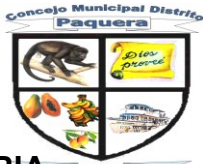
Los productos obtenidos del estudio de cargas de trabajo para la etapa de diagnóstico y que forma parte fundamental en el proyecto se enumeran a continuación:

- Diagnóstico de la situación actual de la institución a nivel laboral.
- Definición de la estructura y de cada área de la organización.
- Definición de los procesos/procedimientos de la organización.
- Determinación de la cantidad de personal necesario para la eficiente realización de las tareas.
- Pertinencia y redefinición de los perfiles del cargo.
- Determinación plan de formación de acuerdo con las brechas del personal encontradas.
- Rediseño de la estructura organizacional de la institución.

LIMITACIONES Y COBERTURA.

El presente estudio fue realizado en el Concejo Municipal de Distrito de Paquera, algunas limitaciones que nos encontramos a la hora de realizar el estudio, fue que el estudio de cargas se realizó a todo el personal, dichos puestos son con Profesionales, Técnicos, administrativos cuando se efectúa las entrevistas se detectan muchas inconsistencias a nivel de nombramiento de los puestos y las funciones que desempeñan en el día, día; que provoca no poder clarificar los flujos de los procesos en general, así como la necesidad institucional de recargar actividades por la poca cantidad de recurso humano disponible para cubrir la demanda de la institución.

CONCEJO MUNICIPAL DE DISTRITO DE PAQUERA



ACTA SESION EXTRAORDINARIA

2003

28 DE JULIO DEL 2021

N° 99-2021 - PERIODO 2020-2024



“Visión municipal para una agenda nacional”

PROBLEMÁTICA.

Actualmente el Concejo Municipal de Distrito de Paquera cuenta con la necesidad de modernizar su estructura organizacional, así como la actualización del manual descriptivo de puestos, que permitan al CMD de Paquera brindar un mejor servicio de atención a los contribuyentes, con procesos eficientes y eficaces a la realidad de la comunidad.

En cuanto a recursos económicos el presupuesto proviene del 40% de los ingresos municipales y recursos provenientes de transferencias de capital. Por lo que el diseñar una propuesta de estructura amigable con las finanzas y que dicha implementación sea sostenible en el tiempo.

El CMD de Paquera funge dos misiones, posee una parte administrativa y una de desarrollar proyectos de obra pública y vial a la comunidad. La estructura actual no permite identificar una adecuada gestión administrativa o de obra pública, lo cual incide de gran forma la planificación y alcance de los objetivos institucionales.

CONCEJO MUNICIPAL DE DISTRITO DE PAQUERA



ACTA SESION EXTRAORDINARIA

2003

28 DE JULIO DEL 2021

N° 99-2021 - PERIODO 2020-2024



“Visión municipal para una agenda nacional”

CAPÍTULO II:
MARCO DE REFERENCIA

CONCEJO MUNICIPAL DE DISTRITO DE PAQUERA



ACTA SESION EXTRAORDINARIA

2003

28 DE JULIO DEL 2021

N° 99-2021 - PERIODO 2020-2024



"Visión municipal para una agenda nacional"

MARCO DE REFERENCIA

MARCO SITUACIONAL

RESEÑA HISTÓRICA DEL CONCEJO MUNICIPAL DE DISTRITO DE PAQUERA

La Asociación de Desarrollo Integral de Paquera, en un principio se encargó de proveer al distrito de Paquera, de todas sus necesidades comunales; su Junta Directiva siempre ha velado por el Desarrollo Comunal del distrito.

Por iniciativa e impulso del pueblo y dirigentes paquereños y con el apoyo de la Asociación de Desarrollo Integral de Paquera, se presentó ante la Municipalidad de Puntarenas, la solicitud de la apertura de un Concejo Distrital en Paquera.

En sesión ordinaria N° 326 del 21 de agosto del año 1996, Artículo N°3, celebrada por el Concejo Municipal de Puntarenas, en moción presentada, se acuerda en pleno, la apertura del Concejo Municipal del Distrito de Paquera. En la Campaña Distrital de 1998 al 2002, se funda un concejo e inicia funciones.

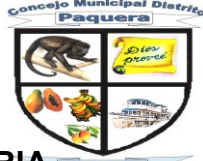
El 01 de diciembre del año 2002, se da un proceso a nivel nacional: "la decisión popular", hecho histórico en la política nacional y proceso en el que fueron elegidos popularmente, síndicos e intendente Municipal del partido Unidad Social Cristiana, con inicio de funciones, el 3 de febrero del año 2003, con su respectiva juramentación.

Las labores del actual Concejo Municipal del Distrito de Paquera, en la parte deliberante, iniciaron el 09 de febrero del 2003, cuando sesionaron por primera vez. Sus primeras acciones fueron buscar un lugar para sesionar, luego iniciaron la búsqueda de un lugar, donde se estableciera la estructura administrativa del Concejo. Cuando lograron esto, empezó la tarea de amueblar y equipar las oficinas. Cabe mencionar que para la apertura colaboraron la empresa privada e instituciones públicas, con lo que fue el mobiliario, equipo de oficina y donaciones para la infraestructura del edificio.

El Concejo Municipal del Distrito de Paquera abrió sus puertas al público, el lunes 05 de mayo del 2003, con un equipo de trabajo comprometido a funcionar en forma ágil, eficiente y eficaz para lograr un desarrollo Integral del Distrito de Paquera y hacer del Gobierno Municipal, una institución confiable al servicio de la Sociedad.

De la estructura administrativa, les correspondió nombrar una secretaria y un contador, quienes iniciaron sus labores el día 05 de mayo 2003, con un salario asignado, pero sin dinero para poderles cancelar. Así trabajaron durante los primeros tres meses; posteriormente, se procedió a cancelarles lo adeudado y seguir funcionando con salarios al día.

CONCEJO MUNICIPAL DE DISTRITO DE PAQUERA



ACTA SESION EXTRAORDINARIA 2003

28 DE JULIO DEL 2021

N° 99-2021 - PERIODO 2020-2024



"Visión municipal para una agenda nacional"

Paquera, en la actualidad, tiene un Concejo Municipal de Distrito, integrado por el Intendente, Vice-intendente y cinco concejales propietarios y cinco suplentes. La presidencia Municipal ocupa además el puesto de Síndico, ante la Municipalidad del cantón Central de Puntarenas. Junto con los 7 Concejos Municipales de Distrito del país: Tucurrique, Cervantes, Peñas Blancas, Colorado, Monteverde, Lepanto y Cobano, estuvieron sometidos a una legislación que les limitó su accionar, pues según lo indicado por la Sala constitucional; estos órganos carecían de personería jurídica. Sin embargo, después de una acción muy efectiva de cabildeo en la Asamblea Legislativa, han logrado modificar la Constitución Política y se les ha dotado de personería funcional, con la que pueden seguir gobernando en sus respectivas jurisdicciones.

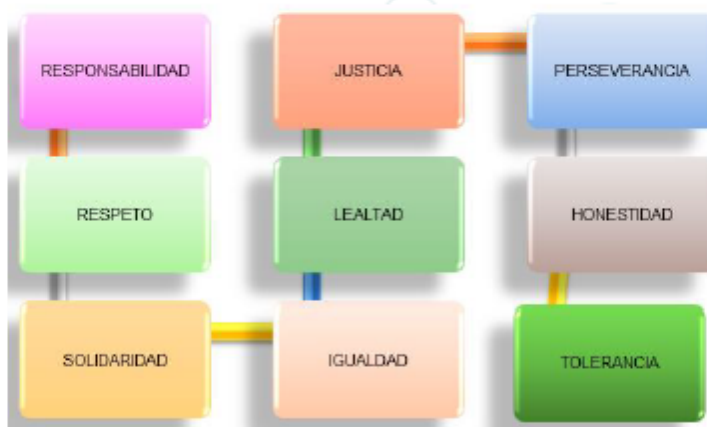
MISIÓN

Somos el gobierno local del Distrito de Paquera, trabajando por el desarrollo económico y social de las comunidades, a través del consenso, la unión de ideas y esfuerzos con la Sociedad Civil.

VISIÓN

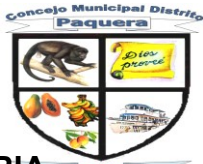
Ser un Gobierno Local con autonomía política, financiera y administrativa, capaz de lograr un desarrollo integral de las comunidades, por medio de un personal capacitado e infraestructura adecuada, que brinden un servicio de transparente y de calidad.

ILUSTRACIÓN Y GRÁFICOS 1. VALORES



Fuente: CMD Paquera.

CONCEJO MUNICIPAL DE DISTRITO DE PAQUERA



ACTA SESION EXTRAORDINARIA 2003

28 DE JULIO DEL 2021

N° 99-2021 - PERIODO 2020-2024



“Visión municipal para una agenda nacional”

FUNCIONES DE LOS CONCEJOS MUNICIPALES DE DISTRITO.

Ley N° 7794 Código Municipal
TÍTULO VIII

ARTÍCULO 54.- Los Concejos de Distrito serán los órganos encargados de vigilar la actividad municipal y colaborar en los distritos de las respectivas municipalidades. Existirán tantos Concejos de Distrito como distritos posea el cantón correspondiente.

Sin perjuicio de las atribuciones de otras instituciones del Estado, los consejos de distrito, dentro de su jurisdicción territorial y de acuerdo con la presente Ley, promoverán la eficiencia de la actividad del sector público y velarán por ella.

MAPA ORGANIZACIONAL ACTUAL.

ILUSTRACIÓN Y GRÁFICOS 2. ORGANIGRAMA ACTUAL



Fuente: CMD Paquera.

CONCEJO MUNICIPAL DE DISTRITO DE PAQUERA



ACTA SESION EXTRAORDINARIA

2003

28 DE JULIO DEL 2021

N° 99-2021 - PERIODO 2020-2024



“Visión municipal para una agenda nacional”

MARCO TEORICO.

ESTUDIO DE CARGAS.

El Estudio de Cargas Trabajo se entiende como: el conjunto de técnicas que pueden aplicarse para la medición de trabajos administrativos o tiempos de trabajo en oficinas, que permite determinar la cantidad de personal necesario para la eficiente realización de las tareas derivadas de las funciones asignadas a cada institución.

Medir los tiempos de trabajo requeridos para la gestión pública, determinar tiempos estándar para medir todas las tareas o trabajos de una dependencia y establecer la dimensión óptima de una dependencia en función de su carga de trabajo, constituyen los objetivos específicos sobre los cuales se enmarca un estudio de cargas de trabajo.

Con base en los procesos definidos, se procede a realizar el estudio de cargas de trabajo que nos permite determinar las necesidades de personal (en cantidad y calidad) de cada dependencia de la institución.

Del resultado de los perfiles y las cargas de trabajo podrá entonces efectuarse el análisis identificando si existe déficit o excedente de empleos en relación con la planta de personal actual y la verificación de los perfiles de los empleos de la misma.

Para la medición de cargas de trabajo se requiere haber identificado los procesos asignados a cada una de las dependencias de la estructura propuesta.

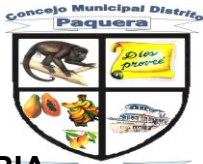
La medición de cargas de trabajo es una parte esencial dentro de la disciplina del estudio del trabajo que se requiere en una reforma organizacional, pero previamente a la medición, es necesario tener en cuenta:

Identificar los productos, procesos, actividades y procedimientos que requiere la Institución en cada dependencia.

Hacer el análisis de la organización o estructura de la entidad u organismo acorde con la normatividad vigente.

La metodología propuesta permite tomar en cuenta los elementos cuantitativos y generalidades de las tareas que son objeto del análisis institucional, junto a una mejor aproximación cualitativa y por tanto detallada de la información. De esta manera, se estableció un método de trabajo que le permitiera a los gestores de la organización, una

CONCEJO MUNICIPAL DE DISTRITO DE PAQUERA



ACTA SESION EXTRAORDINARIA

28 DE JULIO DEL 2021

N° 99-2021 - PERIODO 2020-2024



“Visión municipal para una agenda nacional”

distribución equitativa de las tareas o actividades, el cumplimiento de los objetivos de cada proceso y a su vez, determinar el número ideal de funcionarios requeridos para alcanzar niveles óptimos de productividad por funcionario en los diferentes niveles de la estructura orgánica institucional.

Se tomó como referente las últimas tendencias teóricas y metodológicas en el ámbito de la dirección empresarial, la gestión del talento humano o la psicología laboral.

Precisamente, la investigación respondió a la necesidad de estudiar los factores psicosociales del trabajo que puedan impactar la salud mental del capital humano en una organización, al afectar las capacidades mentales, físicas y emocionales de cada colaborador y por tanto incidir en los niveles de productividad y el logro de los objetivos organizacionales. A como lo plantean (Werther, Davis y Guzmán (2014)

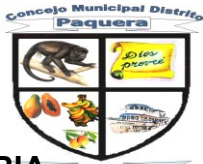
El propósito de la administración del capital humano es mejorar las contribuciones productivas del personal a la organización en formas que sean responsables desde un punto de vista estratégico, ético y social. (...) El valor del capital humano de la organización determina el éxito de esta. La mejora de las contribuciones que efectúa el personal a la organización constituye una meta tan esencial y determinante, que casi todas las compañías contemporáneas (salvo las más pequeñas) cuentan con un departamento que se ocupa exclusivamente de su gestión.

Esta situación generó un volumen de trabajo cada vez mayor, principalmente por el crecimiento de las demandas de los clientes-usuarios de la Institución y por ende un volumen de solicitudes por parte de las diferentes dependencias, para la ejecución de estudios de cargas de trabajo. La problemática que se presenta es que la institución no poseía, hasta ese momento un proceso de medición y asignación preciso de cargas de trabajo. En tal sentido, la productividad de una dependencia de la Institución podía verse reducida por factores tales como:

- a. El contenido de trabajo suplementario debido al servicio (complejo diseño del servicio que impide la utilización de procesos de trabajo más eficientes y económicos, diversidad excesiva de servicios o falta de normalización de sus actividades, fijación equivocada de normas de calidad o reglamentos que entran los procesos y componentes del servicio que implican desperdicio de recursos).

20

CONCEJO MUNICIPAL DE DISTRITO DE PAQUERA



ACTA SESION EXTRAORDINARIA

2003

28 DE JULIO DEL 2021

N° 99-2021 - PERIODO 2020-2024



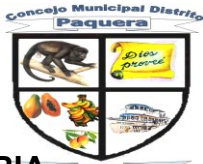
"Visión municipal para una agenda nacional"

- b. El contenido de trabajo suplementario debido al proceso o método (procesos o métodos de trabajo ineficaces, inadecuada aplicación de los procesos, condiciones ambientales inadecuadas, equipos inadecuados o en mal estado y mala distribución de la planta física),
- c. El tiempo improductivo imputable a la dirección (mala planificación de los servicios, mal diseño de los servicios, mala planificación y utilización de los recursos, falta de planificación de las mejoras y reparación de los equipos y planta física)
- d. El tiempo improductivo imputable al trabajador (ausencias injustificadas, llegadas tardías, mala utilización del tiempo de la jornada laboral, trabajando deliberadamente a ritmo lento, trabajando con descuido lo que produce errores y repeticiones del trabajo, falta de aplicación de las normas de seguridad y siendo víctima o causa de accidentes por negligencia).

Actualmente, El CMD de Paquera. es el responsable de los procesos administrativos, así como de la dirección de todos los servicios y legislaciones que comprende el Código Municipal en temas de administración de los servicios municipales en pro de la eficiencia de las actividad de sector público para velar por el desarrollo equitativo de la comunidad. El cual va ser el escenario para el desarrollo del proceso y ejecución del Estudio de Cargas de Trabajo.

Llevar a cabo la investigación, implicó el desarrollo y aplicación de una estrategia metodológica que permitiese identificar la problemática específica en cuanto a la medición de cargas de trabajo, pero también para recolectar la información necesaria que facilitara la elaboración de la nueva propuesta cuya finalidad fuese resolver las carencias del procedimiento que se aplicaba hasta ese momento. A continuación, se describe la estrategia utilizada, en la que integró el análisis de estándares subjetivos, estándares estadísticos y estándares técnicos que permitiera comprender la complejidad de la carga de trabajo.

CONCEJO MUNICIPAL DE DISTRITO DE PAQUERA



ACTA SESION EXTRAORDINARIA

2003

28 DE JULIO DEL 2021

N° 99-2021 - PERIODO 2020-2024



“Visión municipal para una agenda nacional”

Estrategia metodológica aplicada

La estrategia metodológica se basa en el enfoque de investigación cualitativo, el cual permitió una aproximación comprensiva de la realidad estudiada. En este caso, el utilizar este tipo de metodología permitió profundizar desde la perspectiva de cada participante, las situaciones que viven los colaboradores del CMD de Paquera, llevar a cabo sus tareas cotidianas, y complementar la información que se describe en los manuales de puestos e indicadores estadísticos previos de las cargas de trabajo.

Resultó importante comparar datos numéricos de anteriores mediciones sobre esta variable, con situaciones específicas que enfrentan los colaboradores al ejecutar sus tareas asignadas, sus dificultades, facilidades y oportunidades que les brinda la institución. Lo anterior permitió no solo describir información de la situación objeto de estudio, sino ajustar los datos obtenidos a la realidad que afecta a cada participante y por tanto incide en sus niveles de productividad. Gurdíán (2007), toma como referencia las reflexiones de Habermas, autor e investigador de la Escuela de Frankfurt, quien considera que no hay conocimiento sin interés, es decir, que todo conocimiento está regido por unos intereses que le dan sentido y que se constituyen en sus impulsores profundos.

A partir de lo anterior, se toma como referencia este enfoque de investigación porque permite una búsqueda constante en la sociedad y en la naturaleza de aquellos elementos negativos que deben ser superados para un mayor acercamiento a la realización del interés emancipador y buscar soluciones que sean acertadas para la dinámica de las organizaciones.

Desde esta perspectiva metodológica, se debe tomar en cuenta la realidad histórica y cultural en la cual está inmerso el binomio investigador(a) y la situación por investigar. Las características de esta institución ameritan tomar en cuenta características regionales que inciden en el desempeño y por ende en la medición de las cargas de trabajo, lo que implica especificar situaciones de la diversidad sociocultural del país y que se refleja en las diferencias entre los resultados obtenidos. Es así como, aunque la

CONCEJO MUNICIPAL DE DISTRITO DE PAQUERA



ACTA SESION EXTRAORDINARIA

2003

28 DE JULIO DEL 2021

N° 99-2021 - PERIODO 2020-2024



“Visión municipal para una agenda nacional”

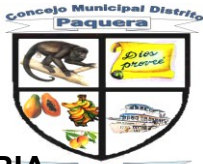
institución debe mantener un estándar de calidad en el servicio en todos los procesos estratégicos del área, los procesos de evaluación del desempeño de sus colaboradores, incluyendo en este caso, la medición de la variable objeto de estudio.

Lo anterior implica que investigar la complejidad de las variables requiere una metodología comprensiva, que permitiese profundizar en el análisis de las situaciones que inciden en el análisis de las cargas de trabajo, y posteriormente, desarrollar una propuesta que integrase la necesidad del área y que forma parte de la realidad de la CMD de Paquera.

En la actualidad la medición de las cargas de trabajo ha evolucionado conceptual y metodológicamente para convertirse en una herramienta de análisis complementario a otras técnicas de recursos humanos que persiguen la eficacia y la calidad en el cumplimiento de los objetivos estratégicos de las organizaciones, tales como: planeación de las necesidades de talento humano, determinación de la capacidad disponible, determinación del precio o costo de un servicio, comparación de los métodos de trabajo, facilitación de la programación de operaciones y evaluación del desempeño. Para McDonald (2003), la carga de trabajo refleja la relación que existe entre la demanda de determinadas tareas y la capacidad de la persona para cumplirlas. Cuando la carga de tarea no es la adecuada o hay insuficiencia de recursos para realizar las mismas, la organización pierde en productividad. Los resultados del estudio indican que la organización tiene como prioridad estimular al personal colaborador para que aumente la productividad, sin embargo, su metodología para analizar esta variable no era eficiente y brindaba información poco objetiva.

Como propuesta de mejora, con el proyecto de investigación se desarrolla una metodología que permite optimizar la recolección de información y mejorar el procedimiento para medir la carga de trabajo. El modelo propuesto para un análisis integral, toma como referencia a González, Moreno y Garrosa (2005) en que fue esencial valorar características y dimensiones de la carga de trabajo como la demanda temporal, complejidad, ambigüedad de la tarea, criterios de la ejecución de la tarea y la demanda física de la tarea.

CONCEJO MUNICIPAL DE DISTRITO DE PAQUERA



ACTA SESION EXTRAORDINARIA

2003

28 DE JULIO DEL 2021

N° 99-2021 - PERIODO 2020-2024



“Visión municipal para una agenda nacional”

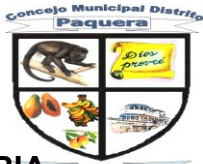
Para optimizar estas variables y lograr una equidad funcional adecuada, es necesario realizar estudios de medición carga de trabajo que permita una distribución adecuada de actividades o tareas para el desarrollo eficiente de los procesos en las organizaciones. Asimismo, a como se describió en apartados anteriores, se debe complementar el análisis con información relacionada la necesidad de la institución, lo que brindaría una mejor comprensión de todas las variables que puedan incidir en el análisis de la carga de trabajo y por tanto en los indicadores reales de la productividad.

Se destaca la importancia de estudiar temáticas relacionadas al análisis de los métodos de trabajo en el área de los recursos humanos, como de los estudios de cargas de trabajo. Resulta importante el estudio de estas temáticas desde el punto de vista académico, como desde el trabajo práctico en las organizaciones, lo que permite brindar mejores herramientas de consulta y aplicación tanto a profesionales como estudiantes.

Este tipo de estudios debe realizarse de manera periódica y permanente, lo que pueda ayudar no solo al control de la eficacia y eficiencia de los procesos de trabajo, sino a la salud y bienestar del personal colaborador. En este sentido, la medición de cargas de trabajo no es un trabajo aislado o independiente, implica la realización de un proyecto organizacional con participación de personal interdisciplinario de la empresa o institución que integre la realización de fases o etapas secuenciales entre las que se destacan: diagnóstico, planeación, formulación de metodología, comunicación, aplicación de metodología y consolidación de resultados.

Con estas condiciones, el análisis de cargas de trabajo no puede estar basado en un procedimiento rígido, mecánico y exclusivamente cuantitativo porque no toma en consideración este tipo de diferencias. Por tanto, con el estudio se demostró la necesidad de ajustar variables como tiempo mínimo, tiempo promedio y tiempo máximo asignado a las tareas analizadas mediante la reformulación de la metodología utilizada previamente que consistió en el desarrollo de un procedimiento estandarizado, un instructivo y la mejora del instrumento existente, lo que permitió determinar paso a paso las actividades para medir las cargas de trabajo en la institución.

CONCEJO MUNICIPAL DE DISTRITO DE PAQUERA



ACTA SESION EXTRAORDINARIA

28 DE JULIO DEL 2021

N° 99-2021 - PERIODO 2020-2024



"Visión municipal para una agenda nacional"

Palabras claves: Carga de Trabajo - Medición - Recursos Humanos -Tareas.

CONCEJOS MUNICIPALES DE DISTRITO.

Según el artículo 14 y 175. Del Código Municipal, El Intendente será la máxima figura administrativa, cuyas funciones son las mismas que el alcalde.

Además de estar compuesto por 5 síndicos propietarios y 5 suplentes, respetando el principio de paridad de género.

DIAGNOSTICO ORGANIZACIONAL

Según definición de Hernández (2011), el diagnóstico pretende mostrar una realidad a la que se desee afectar mediante los objetivos del sujeto de estudio, garantizando un acercamiento lo más cercano a los problemas existentes en el entorno e identificar las causas y determinar las posibles alternativas de solución.

El diagnóstico organizacional es un proceso analítico que permite identificar una situación determinada de una organización o institución, así como definir posibles alternativas de solución y establecer estrategias para optimizar los recursos.

El proceso conlleva recolección y análisis de información para tomar decisiones objetivas de una situación determinada, así mismo se enfoca en la medición y evaluación de las características propias de la organización, considerando variables como estructuras, recursos humanos entre otras, estableciendo relaciones entre ellas y el medio en que se encuentran. A través de la recolección de información además se pretende generar conocimiento para comprender, administrar y transformar a una organización y mejorar la eficiencia y eficacia, así como mejorar las condiciones laborales, calidad de vida de los funcionarios.

Por consiguiente, el proceso de diagnóstico muestra ventajas como motivar un espíritu de equipo o grupo, es participativo, se pueden identificar problemas y conocer procesos, entre otros.

La fase de diagnosis corresponde a una recolección de información existente respecto al escenario que se va a afectar la cual se obtiene por medio de documentos, datos estadísticos, estudios o bien aplicando instrumentos. En ese sentido, la

CONCEJO MUNICIPAL DE DISTRITO DE PAQUERA



ACTA SESION EXTRAORDINARIA

2003

28 DE JULIO DEL 2021

N° 99-2021 - PERIODO 2020-2024



“Visión municipal para una agenda nacional”

información que se obtenga debe ser objetiva, confiable y reciente, a fin de que sea susceptible para la toma de decisiones.

En conclusión, el diagnóstico organizacional, debe de reflejar la situación real de la organización del cual se deben desglosar fundamentos o datos concretos cuantitativos o cualitativos que permitan resumir los resultados de la diagnosis.

BENCHMARKING

Consiste en tomar "comparadores" o benchmarks a aquellos productos, servicios y procesos de trabajo que pertenezcan a organizaciones que evidencien las mejores prácticas sobre el área de interés, con el propósito de transferir el conocimiento de las mejores prácticas y su aplicación. Según Casadesús (2005) el Benchmarking "es una técnica para buscar las mejores prácticas que se pueden encontrar fuera o a veces dentro de la empresa, en relación con los métodos, procesos de cualquier tipo, productos o servicios, siempre encaminada a la mejora continua y orientada fundamentalmente a los clientes". El benchmarking implica aprender de lo que está haciendo el otro y entonces adaptar sus propias practicas según lo aprendido, realizando los cambios necesarios, no se trata solamente de copiar una buena práctica, sino que debe de efectuarse una adaptación a las circunstancias y características propias.

En economía, toma su acepción para la Regulación: benchmarking es una herramienta destinada a lograr comportamientos competitivos (eficientes) en la oferta de los mercados monopolísticos, consistente en la comparación del desempeño de las empresas, a través de la métrica por variables, indicadores y coeficientes. En la práctica, se utilizan diversos mecanismos de incentivos al comportamiento eficiente, como la publicidad de los resultados de las comparaciones (nadie quiere ser el peor) o con la utilización de mecanismos que transforman esos resultados comparativos en premios o castigos sobre los ingresos del empresario.

Origen del término

El término inglés benchmark proviene de las palabras bench (banquillo, mesa) y mark (marca, señal). En la acepción original del inglés la palabra compuesta sin embargo podría traducirse como medida de calidad. El uso del término provendría de la Inglaterra

CONCEJO MUNICIPAL DE DISTRITO DE PAQUERA



ACTA SESION EXTRAORDINARIA

2003

28 DE JULIO DEL 2021

N° 99-2021 - PERIODO 2020-2024



“Visión municipal para una agenda nacional”

del siglo XIX, cuando los agrimensores hacían un corte o marca en una piedra o en un muro para medir la altura o nivel de una extensión de tierra. El corte servía para asegurar un soporte llamado bench, sobre el cual luego se apoyaba el instrumento de medición, en consecuencia, todas las mediciones posteriores estaban hechas con base en la posición y altura de dicha marca.

La utilización del benchmarking se ha circunscrito tradicionalmente en las organizaciones empresariales, pero actualmente se ha extendido a diferentes ámbitos, con las consiguientes modificaciones de su puesta en práctica. Éste es el caso de su utilización por administraciones públicas (benchmarking público) y agencias gubernamentales para mejorar sus procesos y sistemas de gestión y evaluar la implementación de las actuaciones políticas, la gestión estratégica de una ciudad, etc.

Los resultados obtenidos a partir de las aplicaciones de utilización del benchmarking en el sector público, han evidenciado un desarrollo de mejores servicios y organizaciones con entornos más eficientes.

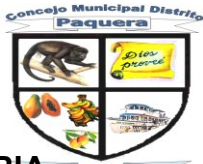
El valor del benchmarking

La importancia del benchmarking no se encuentra en la detallada mecánica de la comparación, sino en la medición del impacto que pueden tener estas comparaciones sobre los comportamientos. Se puede considerar como un proceso útil y necesario para llegar a realizar mejoras y cambios.

Este proceso continuo de comparar actividades, tanto en la misma organización como en otras empresas, lleva a encontrar la mejor, para luego intentar copiar esta actividad generando el mayor valor agregado posible. Hay que mejorar las actividades que generan valor y reasignar los recursos liberados al eliminar o mejorar actividades que no generen valor (o no sea el deseado).

En conclusión, el benchmarking es la consecuencia de una administración para la calidad, además de ser una herramienta en la mejora de procesos.

CONCEJO MUNICIPAL DE DISTRITO DE PAQUERA



ACTA SESION EXTRAORDINARIA

2003

28 DE JULIO DEL 2021

N° 99-2021 - PERIODO 2020-2024



"Visión municipal para una agenda nacional"

Tipos de Benchmarking

Según Casadesús, M. (2005) el Benchmarking se divide en dos tipos, el interno y el externo.

1. Benchmarking interno: es la búsqueda de buenas prácticas dentro de las diferentes empresas, plantas o unidades del propio grupo. La obtención de información en este caso puede entrañar cierta dificultad, sobre todo en empresas o grupos en los que existe competencia entre las diferentes unidades por la captación de nuevos pedidos o clientes. En este proceso se corre el riesgo de que la empresa a la que se esté sometiendo a comparación acuse de espionaje, por lo que hay que tener sumo cuidado al ejercer esta estrategia.

2. Benchmarking externo: Se realiza una comparación con las empresas externas, en la que podemos diferenciar dos casos:

Competitivo directo: La gran mayoría de las empresas tienen uno o varios competidores que destacan en la ejecución de la fase o proceso que se pretende mejorar. Lograr que el competidor directo proporcione los datos de interés puede ser una labor difícil de conseguir. En ciertas ocasiones una tercera empresa o un proveedor común pueden ser utilizados como fuente de información.

Benchmarking no competitivo: Se produce cuando se obtiene información sobre empresas que no son competidoras de forma directa, bien porque el mercado en el que actúan sea geográficamente opuesto, o porque intervengan en otro sector de actividad diferente.

Pasos del Benchmarking

Según Casadesús, M. (2005) el Benchmarking cuenta con diferentes fases:

1. Planificación: En ella la dirección de la empresa debe realizar una elección de un objeto de Benchmarking y ponerlo de acuerdo con los objetivos estratégicos que hayan establecido en dicha empresa. Después se hará una identificación de aquellas empresas que tengan mejores prácticas relacionadas con dicho objeto y seleccionar aquellas que sean las más oportunas. Compuesto por:

CONCEJO MUNICIPAL DE DISTRITO DE PAQUERA



ACTA SESION EXTRAORDINARIA

2003

28 DE JULIO DEL 2021

N° 99-2021 - PERIODO 2020-2024



“Visión municipal para una agenda nacional”

Identificar qué se va a someter a benchmarking: La clave para determinar a qué se le debe aplicar benchmarking es identificar el producto o servicio sustantivo de la organización.

Identificar organizaciones comparables: Se deben comparar cosas comparables.

Determinar el método de recopilación de datos: Pueden ser por fuentes internas como base de datos de bibliotecas, revisiones internas o publicaciones internas. O puede ser por fuentes externas como las asociaciones profesionales, seminarios, publicaciones sobre el sector, informes especiales del sector, publicaciones funcionales del giro o periódicos funcionales.

2. Recogida y análisis de información: Se realizará una recogida de información de nuestra empresa para compararla con las empresas que cuentan con las mejores prácticas y que hemos seleccionado previamente, ya que es imprescindible la utilización de los indicadores que “vinculan el proceso y ofrecen una evaluación de los gaps, sus causas y sus in adecuaciones”, así obtendremos una información adicional externa mediante fuentes secundarias (publicaciones, bases de datos, etc.) y mediante fuentes primarias para recurrir a un conocimiento más profundo, es decir, un contacto directo con la empresa, entrevistas, proveedores y clientes.

Describir la discrepancia con el desempeño actual: Una vez que tengamos los datos de las mejores prácticas, el siguiente paso es compararlo con las operaciones internas y encontrar la brecha comparativa.

Describir los niveles de desempeño futuro: Una vez definidas las brechas será necesaria la proyección de los niveles de desempeño futuro.

3. Integración y adaptación a la empresa: “Una vez recogida toda la información que nos interesaba se establecerá en un plan de mejora para la empresa y así adaptarla a nuestras circunstancias”.

Comunicar y obtener colaboración: Hay que seleccionar el método de comunicación y organizar los hallazgos para su mejor presentación y comprensión.

Instalar metas operativas: Es necesario examinar las metas actuales de nuestra organización para alinearlas con los resultados encontrados en la búsqueda.

CONCEJO MUNICIPAL DE DISTRITO DE PAQUERA



ACTA SESION EXTRAORDINARIA

2003

28 DE JULIO DEL 2021

N° 99-2021 - PERIODO 2020-2024



"Visión municipal para una agenda nacional"

4. Acción e implementación de los resultados: "Se implantará dichas prácticas en lo cual, habrá un programa que incluya las acciones a llevar a cabo, con los objetivos, responsabilidades y plazos de implantación de cada una".

Ejecutar los planes: se debe definir la actividad o tarea que se quiere realizar y hay que considerar el respaldo de la organización para la puesta en práctica.

Implementación: Las mejores prácticas deben ser implantadas dentro de la estructura funcional ya existente.

Calibrar el benchmarking: Se busca permanentemente mejores prácticas.

5. Maduración

Prácticas completamente integradas a los procesos.

EL CONCEPTO DE ORGANIZACIÓN

La organización puede entenderse como un sistema social complejo, conformado por individuos que se integran, interrelacionan e interactúan de formas particulares para el logro de determinados objetivos, cuya consecución está mediada por la acción y por el encuentro de distintas lógicas articuladas en el marco de una permanente interacción con el entorno. El concepto que precede conlleva a reflexionar sobre las características de una organización vista desde el pensamiento complejo. Lo más destacado de esta visión es el conjunto de interacciones e interrelaciones existentes entre los componentes de una organización, y entre estos y los fenómenos del entorno. Es oportuno destacar que, bajo esta visión compleja, la organización tiene tres propiedades:

La primera es la de autogenerarse (auto-organización), es decir, posee los elementos para generar una dinámica propia expresada entre otras cosas en la determinación de su propio gobierno, en la adopción de su propia organización y de los mecanismos de coordinación, en la adopción de mecanismos de control, en la construcción de una cultura y vida propias que le permiten desarrollarse sobre la base de valores y principios que responden a las características de su acción social. En últimas, la auto organización da a la organización la posibilidad de construir su propia identidad, aquello que la hace diferente y única con respecto de las demás.

La segunda propiedad es la de reorganizarse (re-organización). De su capacidad auto-generadora, auto-organizadora, de su identidad, emana otra propiedad: su

CONCEJO MUNICIPAL DE DISTRITO DE PAQUERA



ACTA SESION EXTRAORDINARIA

28 DE JULIO DEL 2021

N° 99-2021 - PERIODO 2020-2024



“Visión municipal para una agenda nacional”

capacidad para reorganizarse cada vez que sea necesario de acuerdo con los impactos que reciba del entorno y de los que produzca a la vez en él. Como ente vivo, la organización se reorganiza, corrige, adapta, introduce, se equilibra, rectifica, modifica, rediseña, con el fin no solamente de vivir, sino de cumplir su misión, la cual es en esencia transformar la realidad cotidiana según los objetivos de la sociedad.

La tercera propiedad es la de eco- organizarse (eco-organización). Como sistema social, la organización es parte del ecosistema total: esto quiere decir que la organización social a la cual se hace referencia, está relacionada con todos los elementos vivos existentes y posee la capacidad para afectarlos y la posibilidad de ser afectada por ellos. En una organización social pueden presentarse acuerdos, antagonismos y diálogos constantes que denotan la naturaleza de su cultura y expresan las relaciones de poder. Dichos acuerdos, diálogos y antagonismos son parte de la vida cotidiana interna, pero también son parte de la relación de la organización con el entorno.

La capacidad eco-organizadora de la organización expresa su capacidad para adaptarse al entorno y a la vez modificarlo; pero también enuncia su capacidad para impactar y modificar el entorno y generar respuestas de adaptación de otras organizaciones a ella. En síntesis, la propiedad eco-organizadora es la capacidad de la organización de hacer parte del ecosistema, de transformarlo y ser transformada por él.

En este sentido, la organización es pues, un conjunto de relaciones y de interacciones sociales que utiliza mecanismos de racionalización de sus objetivos en medio de una diversidad de lógicas y de relaciones con el entorno.

En el caso de las organizaciones sociales de producción de bienes y servicios, como es el caso de las instituciones organizacionales del gobierno, estas se otorgan estructuras administrativas para cumplir sus fines. Para el presente análisis se hará referencia al concepto de estructura administrativa desde la perspectiva de las funciones que cumple el Estado para el despliegue de su misión.

EL CONCEPTO DE ESTRUCTURA ADMINISTRATIVA

La estructura administrativa es el esquema formal que representa las relaciones, las comunicaciones, los procesos de decisión y los procedimientos que articula a un

CONCEJO MUNICIPAL DE DISTRITO DE PAQUERA



ACTA SESION EXTRAORDINARIA

2003

28 DE JULIO DEL 2021

N° 99-2021 - PERIODO 2020-2024



“Visión municipal para una agenda nacional”

conjunto de personas, unidades, factores materiales y funciones que están orientados a la consecución de unos determinados objetivos.

Todas las organizaciones, de las más simples a las más complejas, disponen de una estructura que equivale a un conjunto de mecanismos destinados a fragmentar el trabajo en diferentes tareas sin perder una visión integrada. Es decir, la esencia de una estructura radica en la dividir de las actividades (división del trabajo) como un sistema que con la especialización consigue una mejor optimización de recursos.

Pero esta fragmentación debe ser corregida mediante fuerzas de sentido contrario: la coordinación o el control que busca la integración de las diferentes tareas orientándolas hacia la consecución de los objetivos comunes de la organización. En síntesis, la estructura es el conjunto de todas las formas en que se puede dividir el trabajo para conseguir posteriormente su coordinación.

La estructura, materializada gráficamente en un organigrama, es la forma de ordenar los elementos que componen una organización, y de este orden dependen muchos más factores de los que a primera vista pudiera parecer. Entre otros: la distribución de funciones, las relaciones de poder entre sus miembros, la comunicación, la capacidad de reacción ante el cambio, en suma, todo aquello de lo que depende el resultado de la organización.

Un organigrama representa las dos dimensiones básicas de una estructura administrativa: la dimensión vertical, que agrupa los diferentes niveles jerárquicos, y la dimensión horizontal, que agrupa las diferentes unidades sectoriales sobre la base de diversos criterios de divisionalización.

Los componentes fundamentales de una estructura administrativa son:

La jerarquía (dimensión vertical) y la divisionalización (dimensión horizontal).

Los sistemas de coordinación y control.

Los puestos de trabajo.

Las unidades.

La diferenciación entre las unidades que prestan servicios sectoriales frente a las unidades que prestan servicios comunes.

CONCEJO MUNICIPAL DE DISTRITO DE PAQUERA



ACTA SESION EXTRAORDINARIA

28 DE JULIO DEL 2021

N° 99-2021 - PERIODO 2020-2024



“Visión municipal para una agenda nacional”

EL CONCEPTO DE FUNCIÓN ADMINISTRATIVA.

Las funciones son un conjunto de actividades afines y coordinadas necesarias para alcanzar los objetivos de la organización y que se realizan de una manera sistemática y reiterada, esto es, que hay una permanencia en el tiempo. Es decir, el conjunto de cosas que ha de hacer siempre la organización para generar sus productos o prestar sus servicios. (Ramio 1997)

Las funciones son unos elementos que estructuran el trabajo administrativo y que comprenden un conjunto de actividades y éstas agrupan, a su vez, un conjunto de tareas.

En este marco, la actividad es un conjunto de operaciones realizadas bien sea por una persona o una unidad, en un sentido más amplio, que concretan o materializan las funciones y que sirven de base para el establecimiento de procedimientos.

La tarea es el concepto más básico y se define como la cantidad de trabajo, totalmente individualizada e identificada que se realiza en un tiempo limitado. Las tareas están relacionadas con los puestos de trabajo y, más concreto, con los profesionales que ocupan estos puestos de trabajo.

El responsable de la ejecución de las funciones es una unidad administrativa de la organización o un puesto de trabajo. En el caso de organizaciones públicas la definición y asignación de funciones es muy rigurosa y exhaustiva y queda definida a partir de las disposiciones normativas.

Las funciones se definen con posterioridad a las misiones y objetivos; por lo tanto, cuando éstos cambian, es preceptivo que las funciones cambien o, como mínimo, se revisen y actualicen. No obstante, en toda organización hay un conjunto de funciones que siempre están presentes ya que son inherentes a la naturaleza de una organización. Estas son las funciones de gestión que corresponden a la planeación, organización, integración, dirección y control.

EL CONCEPTO DE PROCESO ADMINISTRATIVO.

En las organizaciones los procesos hacen referencia a las secuencias ordenadas de etapas que se siguen para efectuar de forma completa cualquier actuación de una

CONCEJO MUNICIPAL DE DISTRITO DE PAQUERA



ACTA SESION EXTRAORDINARIA

2003

28 DE JULIO DEL 2021

N° 99-2021 - PERIODO 2020-2024



“Visión municipal para una agenda nacional”

Administración pública, ya que estos persiguen el objetivo de satisfacer las necesidades concretas del cliente interno o externo a la organización.

Por su parte, el procedimiento administrativo hace referencia a la secuencia ordenada de actividades que deben realizarse para completar un trabajo, al final del cual se obtiene un producto o un servicio.

El análisis de procesos implica una visión dinámica de cómo la organización añade valor en sus actividades y su estudio supone una mejora continua de cómo se hacen las cosas. La orientación a los procesos obliga a un rediseño de los puestos de trabajo y a una mejor utilización de las tecnologías de la información.

La actuación es la que culmina el procedimiento administrativo es el resultado de unas aportaciones individualizadas o colectivas de un conjunto determinado de profesionales de la Administración pública. Para llevar a cabo una actuación se debe contar con la participación de las unidades administrativas, cuyas funciones estén relacionadas con la actuación. Estas aportaciones se deben hacer siguiendo un orden lógico, coherente con la actuación. Por lo tanto, el objetivo del procedimiento administrativo, desde el punto de vista de la organización, incluye:

Definir sin ambigüedades cuáles son las unidades o los participantes en una actuación.

Definir las etapas en las que se debe concretar la actuación y ordenarlas en el tiempo.

Definir unas agrupaciones de unidades participantes en un procedimiento que pueden o no coincidir con la estructura orgánica formal. Las unidades participantes en un procedimiento completo definen una constelación de trabajo propia. (Ramio 1999)

EL CONCEPTO DE MANUAL DE PROCEDIMIENTOS.

Las Administraciones públicas suelen poseer manuales de procedimiento para aquellos procedimientos administrativos más usuales y complejos con el objetivo de facilitar la participación de las distintas unidades administrativas y como mecanismo de información y formación de los empleados públicos.

CONCEJO MUNICIPAL DE DISTRITO DE PAQUERA



ACTA SESION EXTRAORDINARIA

2003

28 DE JULIO DEL 2021

N° 99-2021 - PERIODO 2020-2024



“Visión municipal para una agenda nacional”

Los manuales de procedimientos son unos instrumentos de información en los que se especifican en una forma metódica todas las operaciones que deben seguirse para la realización de las funciones de una o varias unidades administrativas en la tramitación compleja de un procedimiento administrativo. El manual de procedimientos tiene por objetivo, compendiar de forma ordenada, secuencial y detallada las operaciones que se efectúan, las unidades que intervienen, las normas que regulan el proceso y los documentos que se utilizan. (Ramio 1999)

EL CONCEPTO DE ENFOQUE BASADO EN PROCESOS.

La identificación y gestión sistemática de los procesos empleados en la entidad y en particular las interacciones entre ellos, se conoce como enfoque basado en procesos.

Es evidente que una organización donde los procesos son la arquitectura que la soporta, debe mantener una permanente visión holística de planeación y gerencia encaminada al mejoramiento continuo de sus procesos, como pilar fundamental para la gestión de la calidad.

Además, “la revisión efectuada en el año 2000 a la familia de las normas ISO- 9000, ha cambiado el enfoque inicial de entender un sistema de calidad utilizando el ciclo de vida del producto de acuerdo con un conjunto de elementos, por el de recomendar a las organizaciones que fundamenten sus sistemas de gestión de calidad en el concepto de procesos y adopten la orientación hacia éstos”.

Dichos conceptos son incorporados en la ley 872 de 2003 para que las instituciones del Estado implementen sistemas de gestión; práctica que debe aplicarse a partir de la expedición del Decreto 4110 de 2004 por medio del cual se adopta la Norma Técnica de Calidad en la Gestión Pública, NTGP 1000:2004.

El enfoque basado en procesos establece que toda entidad debe:

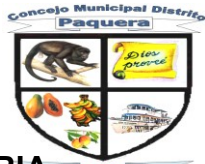
Identificar los procesos y sus interrelaciones.

Identificar los responsables de su gestión.

Determinar las instancias previas y los destinatarios o clientes de los procesos.

Conocer el valor agregado de cada proceso.

CONCEJO MUNICIPAL DE DISTRITO DE PAQUERA



ACTA SESION EXTRAORDINARIA

2003

28 DE JULIO DEL 2021

N° 99-2021 - PERIODO 2020-2024



“Visión municipal para una agenda nacional”

Implementar mediciones basadas en los procesos, y
Tomar las acciones pertinentes.

Así, es necesario entender a la organización “como una red de procesos en interacción (similar a un organismo humano) y no como un conjunto de áreas funcionales separadas; esto representa en primera instancia, un cambio de cultura para los empleados y directivos, porque esto hace que se sientan parte de una cadena que rompe las barreras funcionales de las dependencias, y que se orienta en función de la satisfacción de los requisitos del cliente”.



CONCEJO MUNICIPAL DE DISTRITO DE PAQUERA



ACTA SESION EXTRAORDINARIA

2003

28 DE JULIO DEL 2021

N° 99-2021 - PERIODO 2020-2024



“Visión municipal para una agenda nacional”

CAPITULO III: ANÁLISIS DE LOS DATOS

CONCEJO MUNICIPAL DE DISTRITO DE PAQUERA



ACTA SESION EXTRAORDINARIA

2003

28 DE JULIO DEL 2021

N° 99-2021 - PERIODO 2020-2024



“Visión municipal para una agenda nacional”

ANÁLISIS DE DATOS

MÉTODO DE LOS ESTÁNDARES SUBJETIVOS DEL ESTUDIO DE CARGAS.

El estudio de cargas laborales tiene un propósito fundamental, el cual es establecer estándares de tiempo para efectuar una tarea, sin embargo existen otros propósitos inmersos en el estudio tales como, estudio de la fatiga humana, carga física, carga mental, insatisfacción laboral, y para determinar la planta de personal, todas estos propósitos sustentan la hipótesis de que el trabajo puede ser medido a través de métodos e instrumentos objetivos que le permita al CCDRG la gestión de su recurso humano.

Pasos a seguir para el estudio de cargas laborales

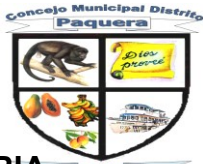
- Escogencia del equipo
- Selección de cargos a estudiar
- Determinación del método
- Recolección de información
- Verificación y análisis de datos
- Confrontación de información
- Socialización

INFORME FINAL

Consiste en determinar el tiempo de una tarea con base en estimaciones de tiempos realizados por personas que tienen un buen conocimiento de ellas. En este estudio se consultó el tiempo a cada entrevistado ya que por la experiencia en el desarrollo de las actividades periódicas que realiza ya cuenta con una estimación del tiempo requerido en sus labores.

Se solicita a las personas experimentadas en la realización de las tareas, que den un tiempo mínimo, un tiempo promedio y un tiempo máximo para realizar la tarea dentro

CONCEJO MUNICIPAL DE DISTRITO DE PAQUERA



ACTA SESION EXTRAORDINARIA

28 DE JULIO DEL 2021

N° 99-2021 - PERIODO 2020-2024



"Visión municipal para una agenda nacional"

de un caso normal, no teniendo en cuenta los tiempos de las situaciones extremas que se den ocasionalmente.

Más que una técnica, es un procedimiento, y puede ser útil para medir trabajos de tipo administrativo y de carácter intelectual donde es difícil la aplicación de otras técnicas. El tiempo resultante para realizar la tarea se calcula con la siguiente fórmula:

$$T = (T_m + 4 T_p + T_M) / 6$$

Dónde:

T = Tiempo resultante.

T_m = Tiempo mínimo asignado a la tarea.

T_p = Tiempo promedio asignado a la tarea.

T_M = Tiempo máximo asignado a la tarea.

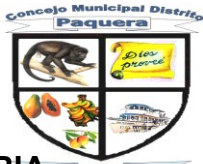
En esta fórmula se le da más ponderación al tiempo promedio (4 veces) para que el tiempo resultante tienda hacia éste, y se divide toda la suma por 6, porque es el promedio de seis tiempos.

Este método tiene la ventaja de su facilidad, rapidez y bajo costo, y como inconveniente un grado de precisión relativo pero aceptable.

El estudio se realizará por medio de entrevistas comprendidas entre los 30 a 90 minutos, donde los entrevistados indicarán las labores realizadas periódicamente dando los tiempos mínimos, promedio y/o máximos utilizados en la realización de la tarea. Se solicitará que los tiempos suministrados no cuenten con los tiempos de espera o interrupciones normales que se presentan en la cotidianidad del trabajo ya que si bien roban tiempo no forman parte de la labor realizada en el momento, sino que estas labores forman parte de otras tareas y se contabilizarán por separado.

El entrevistador registrará las labores, frecuencia y tiempos invertidos en cada tarea indicada por el colaborador entrevistado. Posteriormente, se realizará un análisis por el método cuantitativo descrito anteriormente para obtener el nivel de ocupación o carga de trabajo del puesto.

CONCEJO MUNICIPAL DE DISTRITO DE PAQUERA



ACTA SESION EXTRAORDINARIA

2003

28 DE JULIO DEL 2021

N° 99-2021 - PERIODO 2020-2024



“Visión municipal para una agenda nacional”

La presentación de los resultados se realizará por área departamental para un mejor entendimiento y resumen de lo encontrado o concluido.

Se analizarán los puestos administrativos según el siguiente listado: Corresponde a la lista de colaboradores que me coordinaron para el proceso de Estudio de cargas de trabajo.

ANÁLISIS DE RESULTADOS

ADMINISTRATIVO

Este grupo le reporta a la Intendencia del concejo de distrito. El cual se encuentra conformado por los siguientes colaboradores.

ASISTENTE DE LA INTENDENCIA Y DESARROLLO URBANO

Las labores de la secretaria de la intendencia son diversas y no todas se logran cuantificar ya que obedecen a las necesidades que presente la solicitud de la intendencia, de ahí que las funciones que son recargadas arroje de resultado un 59.47% de cargas de trabajo de más en las tareas que realiza día a día.

Las labores que no se contemplan en la tabla de cálculo son las siguientes:

- Atención de la central telefónica.
- Atender a las visitas de la intendencia
- Atender consulta de las personas que soliciten cita con la intendencia.
- Atención de las solicitudes de los compañeros de trabajo en relación con la alcaldía.
- Archivar documentos con frecuencia.
- Sacar fotocopias, escanear y enviar fax.

La carga de trabajo según los datos 159.47%. Se define normal considerando las actividades no cuantificables pero que exigen la presencia y permanencia en el puesto de trabajo. De igual manera en el momento del estudio se encontraba en periodo de inducción un asistente administrativo para dar soporte a la gestión de la oficina de la intendencia. Por ende se espera que una vez cumplido su proceso de adaptación el nivel de responsabilidades disminuyan en un porcentaje normal, ya que solo ejecutoria las tareas profesionales pertinentes a su cargo.

CONCEJO MUNICIPAL DE DISTRITO DE PAQUERA



ACTA SESION EXTRAORDINARIA 2003 28 DE JULIO DEL 2021

N° 99-2021 - PERIODO 2020-2024



“Visión municipal para una agenda nacional”

Tabla 1 Asistente de Intendencia y Desarrollo Urbano

CONCEJO DE DEPARTAMENTO	Paquera	PUESTO AREA	Asistente de Intendencia					FECHA: ENTREVISTADOR:		18/8/2019 Jeffrey Beltrán Montoya				
ETAPA O FASE (ACTIVIDAD)	Frecuencia	REQUISITO DE LA TAREA	FRECUENCIA MENSUAL	Tmin	Tprom	Tmax	Tiempo requerido	TIEMPO TOTAL EN HORAS HOMERRE					TOTAL PROMED	
								OPER	ASIS	TECH	PROF	GERE		
Atención al público	Diana	Asis	22.0	60.0	60.0	60.0	64.2	1412.40					1412.40	
Consultas telefónicas	Diana	Asis	22.0	60.0	60.0	60.0	64.2	1412.40					1412.40	
Revisión de carpetas	Diana	Prof	22.0	120.0	120.0	120.0	138.4			2824.80			2824.80	
Oficios administrativos, tramites y	Diana	Prof	22.0	120.0	120.0	120.0	138.4			2824.80			2824.80	
Organizar actividades	Diana	Prof	22.0	60.0	60.0	60.0	64.2			1412.40			1412.40	
Reuniones con Intendencia	Diana	Prof	22.0	30.0	30.0	30.0	32.1			706.20			706.20	
Coordinación institucional, gestión	Diana	Prof	22.0	60.0	60.0	60.0	64.2			1412.40			1412.40	
Control de egresos e ingresos del	Diana	Prof	22.0	60.0	60.0	60.0	64.2			1412.40			1412.40	
Apoyo en proyectos MEC	Diana	Prof	22.0	60.0	60.0	60.0	64.2			1412.40			1412.40	
Colaboración con otras instituciones	Diana	Prof	22.0	30.0	30.0	30.0	32.1			706.20			706.20	
							-						0.00	
TOTAL HORAS REQUERIDAS MES POR NIVEL Y DENOMINACIÓN DEL EMPLEO, POR ACTIVIDADES Y PROCESOS								0.00	47.08	0.00	211.88	0.00	258.96	
TOTAL PERSONAL REQUERIDO POR NIVEL Y DENOMINACIÓN DEL EMPLEO Y TOTAL PERSONAL REQUERIDO EN LA DEPENDENCIA								0.0%	20.8%	0.0%	126.8%	0.0%	189.1%	

ASISTENTE DE SSECRETARÍA.

En el momento que se llevo a cabo el proceso de estudio de cargas de trabajo la persona responsable del puesto, aun se encontraba en el proceso de inducción 22 días laborando para la institución, aunque ya estaba efectuando actividades pertinentes al puesto. Aun es pertinente tomar en cuenta que 20.2% del tiempo actual le han estado recargando labores que no son a tenientes a las responsabilidades de su puesto.

Tabla 2 Asistente de Secretaría

CONCEJO DE DEPARTAMENTO		Paquera	PUESTO AREA	Asistente Administrativo				FECHA: ENTREVISTADOR:		15/8/2019 Jeffrey Beltrán Montoya				
ETAPA O FASE	(ACTIVIDAD)	Frecuencia	REQUISITO DE LA TAREA	FRECUENCIA MENSUAL	Tmin	Tprom	Tmax	Tiempo requerido	TIEMPO TOTAL EN HORAS HOMERRE					TOTAL PROMED
									OPER	ASIS	TECH	PROF	GERE	
Revisión de agenda de apoyos	Diana	Asis	22.0	30.0	30.0	30.0	32.1	706.20						706.20
Revisión de carpetas	Diana	Asis	22.0	15.0	15.0	15.0	16.1	353.10						353.10
Reunión con Intendencia	Diana	Asis	22.0	15.0	15.0	15.0	16.1	353.10						353.10
Atención al público	Diana	Asis	22.0	180.0	180.0	180.0	192.8	4237.20						4237.20
Coordinación de agenda de trabajo	Diana	Asis	22.0	30.0	30.0	30.0	32.1	706.20						706.20
Revisión de la agenda	Semanal	Tecn	4.3	120.0	120.0	120.0	138.4			552.12				552.12
Procesos de Procedencia	Diana	Tecn	22.0	60.0	60.0	60.0	64.2			1412.40				1412.40
Elaboración de oficios	Diana	Asis	22.0	20.0	20.0	20.0	21.4		470.80					470.80
Reuniones con otros departamentos	Semanal	Asis	4.3	60.0	60.0	60.0	64.2		376.96					376.96
							-							0.00
														0.00
														0.00
TOTAL HORAS REQUERIDAS MES POR NIVEL Y DENOMINACIÓN DEL EMPLEO, POR ACTIVIDADES Y PROCESOS									8.68	118.38	32.74	0.00	0.00	151.12
TOTAL PERSONAL REQUERIDO POR NIVEL Y DENOMINACIÓN DEL EMPLEO Y TOTAL PERSONAL REQUERIDO EN LA DEPENDENCIA									0.0%	73.8%	20.2%	0.0%	0.0%	93.0%

AUDITOR

Este análisis no se pudo efectuar, ya que la persona del puesto no mostro interés en acceder a la entrevista del investigador a cargo del estudio de cargas de trabajo. Por lo que no se conocen sus funciones y actividades realizadas durante su jornada de trabajo.

ENCARGADO DE TESORERIA

El encargado de tesorería genera un 134.87% de ocupación en el desempeño de sus labores. Durante la entrevista el entrevistado comento que su trabajo lo administra él mismo, ya que este departamento es unipersonal de ahí que deba absorber las tareas que corresponden a un colaborador de perfil técnico o asistencial.

De acuerdo a la entrevista, a la observación del área de trabajo y los cálculos realizados la carga de trabajo es normal con varias oportunidades de mejora. En su momento debido

CONCEJO MUNICIPAL DE DISTRITO DE PAQUERA



ACTA SESION EXTRAORDINARIA 2003 28 DE JULIO DEL 2021

N° 99-2021 - PERIODO 2020-2024



“Visión municipal para una agenda nacional”

al aumento de la demanda de servicios municipales del Concejo de Cóbano contemplar la creación de una plaza de Auxiliar de Tesorería.
Tabla 3 Encargado de Tesorería

CONCEJO DE: DEPARTAMENTO	Paquera	PUESTO ARCA	Tesoraría				FECHA: ENTREVISTADOR	15/5/2019 Jeffry Delmar Montoya					
ETAPA O FASE (ACTIVIDAD)	Frecuencia	REQUISITO DE LA TAREA	FRECUENCIA MENSUAL	Tmin	Tprom	Tmax	Tiempo requerido	TIEMPO TOTAL EN HORAS HOMBRE				TOTAL PROMEDIO	
								OPER	ASIS	TECN	PROF	GERE	
Recepción de Cheques Bancarios	Diaria	Técni	22	30.0	30.0	30.0	32.1		706.20				706.20
Recepción de Cheques	Diaria	Prof	22	30.0	30.0	30.0	21.4			470.80			470.80
Deposito de la Caja	Diaria	Técni	22	30.0	30.0	30.0	32.1		706.20				706.20
Elaboración de Reportes Financieros	Diaria	Prof	22	120.0	120.0	120.0	128.4				2024.80		2024.80
Elaboración de pagos	Diaria	Prof	22	60.0	60.0	60.0	64.2				1412.40		1412.40
Recepción de Cheques Bancarios	Diaria	Asis	22	30.0	30.0	30.0	32.1		706.20				706.20
Elaboración de la Caja chica	Diaria	Técni	22	30.0	30.0	30.0	32.1			706.20			706.20
Deposito y pago a bancos	Diaria	Prof	22	60.0	60.0	60.0	64.2				1412.40		1412.40
Pago de Planilla Administrativa	Diaria	Prof	22	60.0	60.0	60.0	64.2				1412.40		1412.40
Pagos de servicios	Diaria	Prof	22	30.0	30.0	30.0	32.1				706.20		706.20
Planilla de Ocos	Diaria	Prof	22	30.0	30.0	30.0	21.4				470.80		470.80
Impulso de Conciliación	Diaria	Prof	22	30.0	30.0	30.0	21.4				470.80		470.80
Pagos proveedores (ordenaciones)	Diaria	Prof	22	30.0	30.0	30.0	21.4				470.80		470.80
Impulso de archivo	Diaria	Asis	22	30.0	30.0	30.0	21.4		470.80				470.80
Deposito de cheques embargos de	Semanal	Asis	1	8.0	8.0	8.0	8.6		8.60				8.60
Archivo de Cajas	Semanal	Técni	4.3	40.0	40.0	40.0	42.8			154.04			154.04
TOTAL HORAS REQUERIDAS MES POR NIVEL Y DENOMINACIÓN DEL EMPLEO, POR ACTIVIDADES Y PROCESOS								0.00	18.76	58.36	160.86	0.00	218.99
TOTAL PERSONAL REQUERIDO POR NIVEL Y DENOMINACIÓN DEL EMPLEO Y TOTAL PERSONAL REQUERIDO EN LA DEPENDENCIA								0.0%	12.2%	22.8%	89.1%	0.0%	124.87%

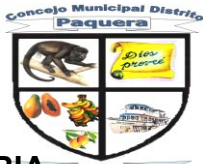
ENCARGADO DE PROVEEDURÍA, TALENTO HUMANO, PATENTES, BIENES E INMUEBLES

Durante la entrevista indico que estaba recargado de trabajo el estudio determina un 105.86% de cargas de trabajo, ya que está teniendo el recargo de varios departamentos por los que no puede destinar su tiempo en cumplir con las funciones del puesto a cargo. Por lo que se nota un 64.6% de tiempo utilizado es destinado en cumplir con responsabilidades de sus puesto. Por lo que muchas veces no se da abasto con las obligaciones y por ende la de necesidad de crear un apoyo en el área con perfil técnico o asistencial.

Tabla 4 Encargado de proveedurías, RRHH, Patentes y Bienes Inmuebles

CONCEJO DE: DEPARTAMENTO	Paquera	PUESTO ARCA	Proveeduría, RRHH, Patentes				FECHA: ENTREVISTADOR	15/5/2019 Christian Marín Morera						
ETAPA O FASE	(ACTIVIDAD)	Frecuencia	REQUISITO DE LA TAREA	FRECUENCIA MENSUAL	Tmin	Tprom	Tmax	Tiempo requerido	TIEMPO TOTAL EN HORAS/HOMBRE				TOTAL PROMEDIO	
									OPER	ASIS	TECN	PROF	GERE	
Recepción de Contratos, Planillas	Diaria	Prof	22	30.0	30.0	30.0	32.1					706.20		706.20
Administración Inmobiliaria	Diaria	Prof	22	60.0	60.0	60.0	64.2					1412.40		1412.40
Recepción de Contratos	Diaria	Prof	22	30.0	30.0	30.0	32.1					706.20		706.20
Elaboración de Planillas	Semanal	Técni	1	360.0	360.0	360.0	388.2				360.00			388.20
Control de Patentes cobros	Diaria	Técni	22	60.0	60.0	60.0	64.2					1412.40		1412.40
Atención al Cliente	Semanal	Asis	4.3	30.0	30.0	30.0	32.1			138.00				138.00
Control de pasajes a Etnoeducación	Semanal	Técni	4.3	60.0	60.0	60.0	64.2					276.00		276.00
Implementación del proceso de	Diaria	Prof	22	30.0	30.0	30.0	32.1					706.20		706.20
Sección de cartas de solicitudes	Semanal	Prof	4.3	600.0	600.0	600.0	642.0					2790.00		2790.00
Archivo de documentos	Diaria	Asis	22	30.0	30.0	30.0	21.4			706.20				706.20
Sección de trabajo	Semanal	Técni	4.3	240.0	240.0	240.0	254.8				1184.24			1184.24
														5.60
														5.60
														5.60
														5.60
														5.60
TOTAL HORAS REQUERIDAS MES POR NIVEL Y DENOMINACIÓN DEL EMPLEO, POR ACTIVIDADES Y PROCESOS									0.00	14.07	82.97	104.88	0.00	171.90
TOTAL PERSONAL REQUERIDO POR NIVEL Y DENOMINACIÓN DEL EMPLEO Y TOTAL PERSONAL REQUERIDO EN LA DEPENDENCIA									0.0%	8.7%	32.6%	64.6%	0.0%	109.86%

CONCEJO MUNICIPAL DE DISTRITO DE PAQUERA



ACTA SESION EXTRAORDINARIA

28 DE JULIO DEL 2021

N° 99-2021 - PERIODO 2020-2024



“Visión municipal para una agenda nacional”

ENCARGADO DE CONTABILIDAD Y PRESUPUESTO.

Durante la entrevista el poder cuantificar el tiempo destinado a las tareas de trabajo se dificultó, ya que gran número de tareas que ejecuta el entrevistado nos afirma que debe utilizar tiempo fuera de la jornada laboral para poder abarcar las actividades y responsabilidades relacionadas a su perfil de puesto, dentro de las tareas y responsabilidades.

En temas relacionado a la actividad de Contabilidad.

- Registro de asientos contables.
- Elaboración de los reportes de los Registros contables, Morosidad, Control de activos, entre otros solicitados al área de contabilidad.
- Revisión de las planillas, ordenes de pago, dietas de concejales.
- revisión de la nóminas de pago.
- Elaboración de los estados financieros
- Diseños de los planes de acción para la aplicación de las NIC'sp, así como su promoción institucional.

En temas presupuestarios

- Control de registro de los ingresos y egresos.
- Emisión de los contenidos presupuestarios
- Informes de morosidad.
- Elaboración del Plan Anual Operativo.
- Elaboración de los Presupuestos Ordinarios, Extraordinarios, así como las modificaciones presupuestarias.
- Diseños de los informes presupuestarios a Intendencia y Concejo Municipal.
- Manejo de la plataforma SIM 21, como recargo de la administración tributaria.
- Elaboración de consultas de usuarios internos y externos.

CONCEJO MUNICIPAL DE DISTRITO DE PAQUERA



ACTA SESION EXTRAORDINARIA 2003 28 DE JULIO DEL 2021

N° 99-2021 - PERIODO 2020-2024



“Visión municipal para una agenda nacional”

INSPECTOR DE COBROS Y BIENES INMUEBLES.

Como resultado del estudio el encargado del área de inspección necesita un 114.18% de uso del tiempo laboral para poder cumplir con las tareas del puesto, pero debido a las necesidades de personal ha tenido que utilizar tiempo en actividades de carácter asistencial las cuales le están absorbiendo 45.9% lo cual es un fuerte distractor en el cumplimiento de sus labores diarias. Como parte del fortalecimiento del área, se debe contemplar la creación de una plaza asistencial en el departamento para poder distribuir las tareas según el perfil correspondiente de los colaboradores.

Tabla 5 Inspector de cobros y bienes inmuebles

CONCEJO DEL DEPARTAMENTO	Paquera	PUESTO AREA	Inspector de Patentes					FECHA ENTREVISTADOR	18/6/2019 Christian Marin Moreno				
ETAPA O FASE (ACTIVIDAD)	Frecuencia	REQUERIDO DE LA TAREA	FRECUENCIA MENSAJAL	Tmes	Tprom	Tmax	Tiempo requerido	TIEMPO TOTAL EN HORAS HOMENRE					TOTAL PROMED
								OPER	ASIS	TECN	PROF	GERE	
Elaboración de notificaciones, avisos	Diana	Tmes	22.0	60.0	60.0	60.0	64.2			1412.40			1412.40
Atención al usuario con quejas	Diana	Asis	22.0	90.0	90.0	90.0	94.2		2118.60				2118.60
Soporte a la central telefónica	Diana	Asis	22.0	60.0	60.0	60.0	64.2		1412.40				1412.40
Recepción de solicitudes de	Semanal	Asis	4.3	120.0	120.0	120.0	128.4		582.12				582.12
Entrega de notificaciones	Semanal	Tmes	4.3	1000.0	1000.0	1000.0	1010.0		4051.68				4051.68
Auxilio a actividades del COMAFAM	Semanal	Asis	1.0	360.0	360.0	360.0	384.2		385.20				385.20
Entrega de notificaciones en el CAM	Semanal	Tmes	1.0	600.0	600.0	600.0	642.0		642.00				642.00
							-						0.00
							-						0.00
							-						0.00
							-						0.00
							-						0.00
TOTAL HORAS REQUERIDAS MES POR NIVEL Y DENOMINACIÓN DEL EMPLEO, POR ACTIVIDADES Y PROCESOS								0.00	74.47	110.92	0.00	0.00	185.40
TOTAL PERSONAL REQUERIDO POR NIVEL Y DENOMINACIÓN DEL EMPLEO Y TOTAL PERSONAL REQUERIDO EN LA DEPENDENCIA								0.0%	45.0%	66.2%	0.0%	0.0%	114.18%

GESTOR DE COBROS, BIENES INMUEBLES Y PATENTES

Como resultado el encargado de durante el estudio nos presente un 48,40% de recarga de tareas, además de soporte en asistencia administrativa al departamento de ingeniería, lo que como parte de los resultados nos esta reforzando la necesidad de la creación de plazas con perfil de Asistente Administrativo, ya que muchas de las tareas que están siendo recargadas, son distractores de las funciones principales del puesto.

Tabla 6 Gestor de cobros de bienes inmuebles y patentes

CONCEJO DEL DEPARTAMENTO	Paquera	PUESTO AREA	Gestión de Cobros, Bienes e Inmuebles. Soporte					FECHA ENTREVISTADOR	18/6/2019 Christian Marin Moreno				
ETAPA O FASE (ACTIVIDAD)	Frecuencia	REQUERIDO DE LA TAREA	FRECUENCIA MENSAJAL	Tmes	Tprom	Tmax	Tiempo requerido	TIEMPO TOTAL EN HORAS HOMENRE					TOTAL PROMED
								OPER	ASIS	TECN	PROF	GERE	
Atención al usuario	Diana	Asis	22	60.0	60.0	60.0	64.2		1412.40				1412.40
Revisión de cobros	Diana	Asis	22	90.0	90.0	90.0	94.2		2118.60				2118.60
Atención al usuario telefónica	Diana	Asis	22	60.0	60.0	60.0	64.2		1412.40				1412.40
Atención al usuario	Diana	Asis	22	60.0	60.0	60.0	64.2		1412.40				1412.40
Control de actividades del PAF	Semanal	Asis	4.3	300.0	300.0	300.0	321.0		1300.20				1300.20
Atención al usuario telefónica	Semanal	Asis	4.3	240.0	240.0	240.0	256.8		1104.24				1104.24
Actualización de la base de datos de	Semanal	Asis	4.3	300.0	300.0	300.0	321.0		1300.20				1300.20
Facturación de Cobros	Diana	Asis	22	120.0	120.0	120.0	128.4		2024.80				2024.80
Control de la caja depositos, cierre	Diana	Asis	22	60.0	60.0	60.0	64.2		1412.40				1412.40
							-						0.00
							-						0.00
							-						0.00
							-						0.00
							-						0.00
							-						0.00
TOTAL HORAS REQUERIDAS MES POR NIVEL Y DENOMINACIÓN DEL EMPLEO, POR ACTIVIDADES Y PROCESOS								0.00	245.96	0.00	0.00	0.00	245.96
TOTAL PERSONAL REQUERIDO POR NIVEL Y DENOMINACIÓN DEL EMPLEO Y TOTAL PERSONAL REQUERIDO EN LA DEPENDENCIA								0.0%	148.4%	0.0%	0.0%	0.0%	148.40%

CONCEJO MUNICIPAL DE DISTRITO DE PAQUERA



ACTA SESION EXTRAORDINARIA 2003 28 DE JULIO DEL 2021

N° 99-2021 - PERIODO 2020-2024



“Visión municipal para una agenda nacional”

ENCARGADO DE ZONA MARÍTIMO TERRESTRE.

Resultado del análisis nos muestras que el encargado utiliza su totalidad del tiempo de trabajo, donde el mayor porcentaje del tiempo se destina a la inspección de campo que es un 56.7% lo que corresponde a una función técnica que debería realizar un inspector. El cual es un distractor de las tareas relacionadas al cargo que nos muestra que se destina un 21.6% del tiempo.

Tabla 7 Encargado de zona marítimo terrestre

MUNICIPALIDAD DE:	Paquera	PUESTO AREA	Encargado Marítimo Terrestre				FECHA ENTREVISTA(OR)	16/06/2019 Jeffrey Deltran					
DEPARTAMENTO													
ETAPA O FASE (ACTIVIDAD)	FRECUENCIA	REQUERIDO DE LA TAREA	FRECUENCIA MENSUAL	Tmes	Tprom	Tmax	Tiempo requerido	TIEMPO TOTAL EN HORAS HOMENES				TOTAL PROMEDIO	
								OPER	ASIS	TECN	PROF	GERE	
Atención al público	Diaria	Agos	22.0	60.0	60.0	60.0	64.2		1412.40				1412.40
Coordinación de las inspecciones	Diaria	Prof	22.0	20.0	20.0	20.0	21.4			470.80			470.80
Informes técnicos	Semanal	Prof	4.3	40.0	40.0	40.0	48.2			247.80			247.80
Asesoría Comisión ZMT	Mensual	Prof	1.0	60.0	60.0	60.0	64.2			64.20			64.20
Elaboración de informes a otra	Semanal	Prof	4.3	30.0	30.0	30.0	32.1			130.80			130.80
Recepción del proceso de denuncia	Diaria	Agos	22.0	30.0	30.0	30.0	32.1		795.20				795.20
Visitas de campo	Semanal	Técno	4.3	1 200.0	1 200.0	1 200.0	1 264.0			2521.20			2521.20
Autenticación de pagos	Semanal	Prof	4.3	60.0	60.0	60.0	64.2			276.96			276.96
Custodia de Expedientes	Mensual	Prof	1.0	120.0	120.0	120.0	128.6			128.60			128.60
Supervisión de las inspecciones de	Semanal	Prof	4.3	60.0	60.0	60.0	64.2			276.96			276.96
Actualización del pago de Canon	Semanal	Prof	4.3	30.0	30.0	30.0	32.1			130.80			130.80
Reuniones con el Consejo	Semanal	Prof	4.3	60.0	60.0	60.0	64.2			276.96			276.96
Atención a la fiscal	Mensual	Prof	1.0	120.0	120.0	120.0	128.6			128.60			128.60
TOTAL HORAS REQUERIDAS MES POR NIVEL Y DENOMINACIÓN DEL EMPLEO, POR ACTIVIDADES Y PROCESOS								0.00	25.21	92.02	26.06	0.00	142.28
TOTAL PERSONAL REQUERIDO POR NIVEL Y DENOMINACIÓN DEL EMPLEO Y TOTAL PERSONAL REQUERIDO EN LA DEPENDENCIA								0.0%	21.4%	66.7%	21.6%	0.0%	100.00%

INSPECTOR DE ZONA MARÍTIMO TERRESTRE

El análisis nos determina un 154.92% pero el colaborador realmente está utilizando 79.7% en actividades pertinentes al puesto, el otro 75.22% son tareas se distribuyen como recargo del soporte técnico en el campo de TI (respaldo de la información y mantenimiento de Equipo de computo) con un 18.6%, Giras de Trabajo en el GAM como chofer 34% y de inspector los fines de semana en la fiscalización de la Isla Tortuga con un 22.7%. esto denota la necesidad de valorar la contratación en el área de TI , mensajería.

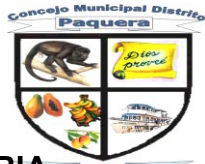
Tabla 8 Inspector de zona marítimo terrestre

MUNICIPALIDAD DE: DEPARTAMENTO	Paquera	PUESTO AREA	Inspector Marítimo Terrestre				FECHA: ENTREVISTADOR	16/6/2019 Christian Martin Morera					
ETAPA O FASE (ACTIVIDAD)	Frecuencia	REQUERIDO DE LA TAREA	FRECUENCIA MENSUAL	Tmes	Tprom	Tmax	Tiempo requerido	TIEMPO TOTAL EN HORAS HOMENES				TOTAL PROMEDIO	
								TEMPO OPER	ASIS	TECN	PROF	GERE	
Inspecciones de Tránsito	Semanal	Técno	4.3	1 200.0	1 200.0	1 200.0	1 264.0			2521.20			2521.20
Giras al GAM, ITCOT, Desembarco	Semanal	Agos	4.3	720.0	720.0	720.0	719.4		3312.72				3312.72
Resguardo de la información de las	Diaria	Técno	22.0	30.0	30.0	30.0	32.1			795.20			795.20
Soporte y Mantenimiento del equipo	Semanal	Técno	4.3	240.0	240.0	240.0	256.8			1704.24			1704.24
Supervisión en Isla Tortuga (Finca)	Semanal	Técno	4.3	480.0	480.0	480.0	413.6			2206.48			2206.48
Entrega de Hojas de Control	Semanal	Técno	4.3	180.0	180.0	180.0	192.6			828.18			828.18
Recepción de Denuncias	Diaria	Técno	22.0	60.0	60.0	60.0	64.2			1412.40			1412.40
							-						0.00
							-						0.00
							-						0.00
							-						0.00
							-						0.00
TOTAL HORAS REQUERIDAS MES POR NIVEL Y DENOMINACIÓN DEL EMPLEO, POR ACTIVIDADES Y PROCESOS								0.00	65.21	196.08	0.00	0.00	261.28
TOTAL PERSONAL REQUERIDO POR NIVEL Y DENOMINACIÓN DEL EMPLEO Y TOTAL PERSONAL REQUERIDO EN LA DEPENDENCIA								0.0%	24.0%	120.8%	0.0%	0.0%	104.87%

ENCARGADO DEL DEPARTAMENTO DE INGENIERÍA.

Este puesto el profesional trabaja tres días a la semana. La labor de este puesto es la de elaborar los proyectos que se realicen en la municipalidad, así como, supervisar la realización de los mismos; además entre las funciones se encuentran la aprobación de los usos de suelo, permisos de construcción, avalúos, visado de planos. Por la poca

CONCEJO MUNICIPAL DE DISTRITO DE PAQUERA



ACTA SESION EXTRAORDINARIA

2003

28 DE JULIO DEL 2021

N° 99-2021 - PERIODO 2020-2024



“Visión municipal para una agenda nacional”

CAPITULO IV:

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

CONCEJO MUNICIPAL DE DISTRITO DE PAQUERA



ACTA SESION EXTRAORDINARIA

28 DE JULIO DEL 2021

N° 99-2021 - PERIODO 2020-2024



“Visión municipal para una agenda nacional”

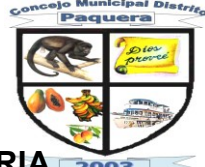
ANÁLISIS IMPACTO ECONÓMICO.

Como parte del análisis integral para efectuar una propuesta de Fortalecimiento responsable y técnicamente viable para no incidir en la ejecución de los presupuestos a futuro.

La siguiente propuesta viene a identificar todos los análisis técnicos.



CONCEJO MUNICIPAL DE DISTRITO DE PAQUERA



ACTA SESION EXTRAORDINARIA **2003**

28 DE JULIO DEL 2021

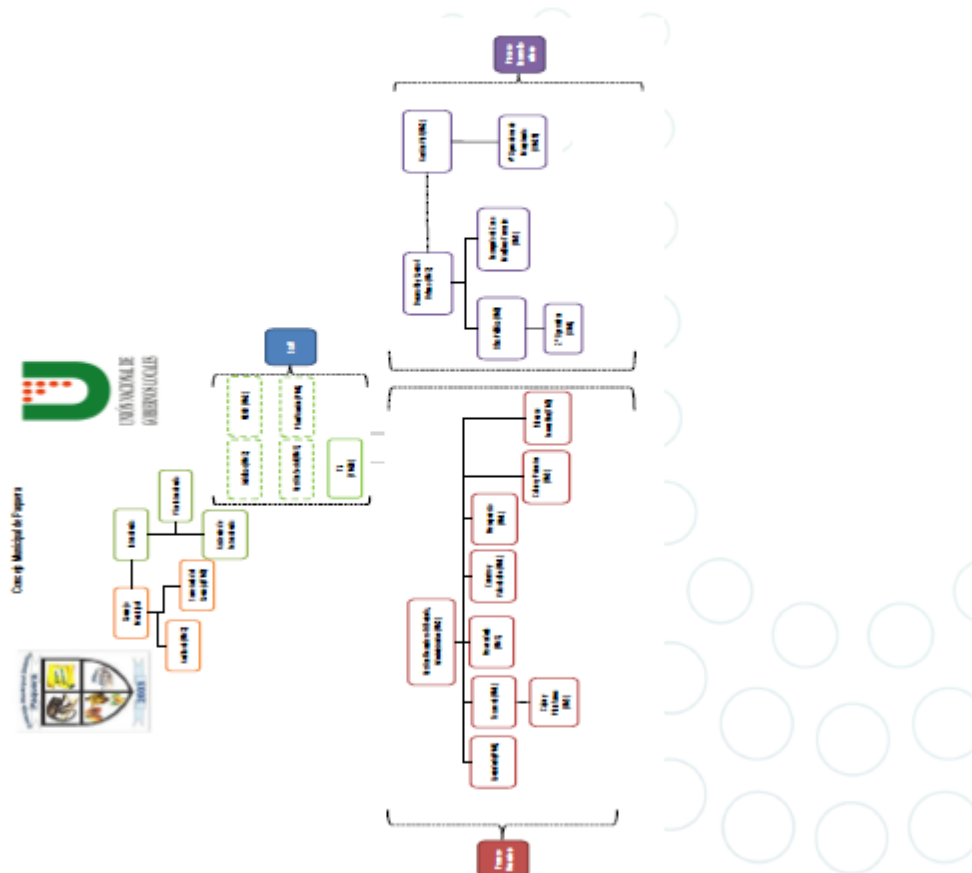
N° 99-2021 - PERIODO 2020-2024



“Visión municipal para una agenda nacional”

MAPA ORGANIZACIONAL PROPUESTO.

ILUSTRACIÓN Y GRÁFICOS 3. ORGANIGRAMA PROPUESTO



Fuente: Asesor UNGL.

CONCEJO MUNICIPAL DE DISTRITO DE PAQUERA



ACTA SESION EXTRAORDINARIA 2003 28 DE JULIO DEL 2021

N° 99-2021 - PERIODO 2020-2024



“Visión municipal para una agenda nacional”

En la siguiente tabla se aprecia el costo mensual del CMD de Paquera, por concepto de planilla Actual. Se contempla salario base emitido por la escala salarial de la Unión Nacional de Gobiernos Locales, en percentil 60.

Tabla 11 Costo total Estructura Actual CMD de Paquera.

Salario Base Actual Percentil 60. Escala UNGL.				
Lista	Plaza	Categoría Actual	Salario Base Mensual	Salario Base Anual
1	Miscelanea	OM1A	€347 992,00	€4 523 896,00
2	Operador de Maquinaria	OM2B	€380 606,00	€4 947 878,00
3	Operador de Maquinaria	OM2B	€380 606,00	€4 947 878,00
4	Operador de Maquinaria	OM2B	€380 606,00	€4 947 878,00
5	Operador de Maquinaria	OM2B	€380 606,00	€4 947 878,00
6	1. Aseo de Vías	OM1	€347 992,00	€4 523 896,00
7	2. Aseo de Vías	OM1	€347 992,00	€4 523 896,00
8	Secretaría de Intendencia	AM2	€406 420,00	€5 283 460,00
9	Asistente de Desarrollo Urbano	AM2	€406 420,00	€5 283 460,00
10	Aux. Técnico7 Plataforma	TM1	€425 361,00	€5 529 693,00
11	Secretaría de Concejo	TM2	€453 417,00	€5 894 421,00
12	2. Inspector (TI)	TM2B	€492 829,00	€6 406 777,00
13	Tesorería	TM3	€545 749,00	€7 094 737,00
14	Zona Marítimo Terrestre	TM3	€545 749,00	€7 094 737,00
15	1. Inspector	TM3	€545 749,00	€7 094 737,00
16	Contabilidad	PM1	€614 247,00	€7 985 211,00
17	Proveeduría	PM1	€614 247,00	€7 985 211,00
18	Auditoría	PM4	€932 603,00	€12 123 839,00
Total salarios			€8 549 191,00	€111 139 483,00

FUENTE: Elaboración propia, 2021

Con las reclasificaciones e incluyendo los puestos nuevos, los cuales se incluyen como propuesta de este proceso de fortalecimiento institucional, se presenta la siguiente tabla, en este momento la aplicación de salarios base se utiliza una metodología entre la escala de salarios mínimos del MTSS y acuerdo patrono- empleado, se pretende ajustar la clasificación de salarios utilizando la escala de la UNGL ubicando los puestos en el percentil actual del Concejo Municipal de Distrito de Paquera, se encuentra en 60 de percentil salarial nos presenta la problemática que para actualizar la nueva estructura afecta la realidad presupuestaria del Concejo Municipal de ahí que el proceso de propuesta de modernización, dado que encarece el tema relacionado a salarios sobrepasando el 40% del presupuesto destinado al tema de salarios; esto no dificulta poder atender todas las necesidades de mejora detectados en el Estudio de Cargas de Trabajo realizado, proponemos acogerse a una reducción del percentil 60 actual, a un percentil 40 más acorde a la realidad financiera del Concejo Municipal; dicho estudio de factibilidad seria elaborado por el CMD de Paquera, con los encargados del manejo financiero. Para poder realizar el proceso completo de actualización del Manual Descriptivos de Puestos.

CONCEJO MUNICIPAL DE DISTRITO DE PAQUERA



ACTA SESION EXTRAORDINARIA 28 DE JULIO DEL 2021

N° 99-2021 - PERIODO 2020-2024



“Visión municipal para una agenda nacional”

Tabla N° 12– COSTO TOTAL DE PLANILLA PROPUESTA EN PERCENTIL 60 DE LA ESCALA DE LA UNGL.

Percentil 60 escala de la UNGL					
Lista	Piase Actual	Categorial Propuesta	Programa	Salario Base Mensual	Salario Base Anual
1	Asistente de Desarrollo Urbano	AM2	II	\$406 420,00	\$5 283 460,00
2	Asistente de Desarrollo Urbano	AM2	II	\$406 420,00	\$5 283 460,00
3	Asistente Administrativo	AM2	II	\$406 420,00	\$5 283 460,00
4	Miscelanea	OM1A	II	\$347 992,00	\$4 523 896,00
5	1. Aseo de Vias	OM1A	II	\$347 992,00	\$4 523 896,00
6	2. Aseo de Vias	OM1A	II	\$347 992,00	\$4 523 896,00
7	Operador de Maquinaria	OM2B	8114	\$380 606,00	\$4 947 676,00
8	Operador de Maquinaria	OM2B	8114	\$380 606,00	\$4 947 676,00
9	Operador de Maquinaria	OM2B	8114	\$380 606,00	\$4 947 676,00
10	Operador de Maquinaria	OM2B	8114	\$380 606,00	\$4 947 676,00
11	Contabilidad	PM2	I	\$614 247,00	\$7 985 211,00
12	Tesoreria	PM2	I	\$614 247,00	\$7 985 211,00
13	Planificación	PM2	I	\$614 247,00	\$7 985 211,00
14	Proceduria	PM2	I	\$614 247,00	\$7 985 211,00
15	Gestión Social	PM2	I	\$614 247,00	\$7 985 211,00
16	Catastro Valoración	PM2	II	\$614 247,00	\$7 985 211,00
17	Presupuesto	PM2	I	\$614 247,00	\$7 985 211,00
18	Gastos de Desarrollo Urbano	PM2	II	\$700 304,00	\$9 103 952,00
19	Gestor Financiero-Administrativo	PM2	I	\$700 304,00	\$9 103 952,00
20	Auditor	PM2	I	\$700 304,00	\$9 103 952,00
21	Ingeniero de la UTGVIM	PM2	8114	\$700 304,00	\$9 103 952,00
22	Juridicos	PM2	I	\$700 304,00	\$9 103 952,00
23	Talento Humano	PM2	I	\$700 304,00	\$9 103 952,00
24	Secretaria	TMDA	I	\$453 417,00	\$5 894 421,00
25	Secretaria de Intendencia	TMD	I	\$545 740,00	\$7 094 737,00
26	Secretaria de Concejo	TMD	I	\$545 740,00	\$7 094 737,00
27	Zona Maritimo Terrestre	TMD	II	\$545 740,00	\$7 094 737,00
28	1. Inspector Desarrollo Urbano	TMD	II	\$545 740,00	\$7 094 737,00
29	T.I.	TMD	I	\$545 740,00	\$7 094 737,00
30	Aux. Técnico? Plataforma	TMD	II	\$545 740,00	\$7 094 737,00
31	Cobros y Patentes	TMD	I	\$545 740,00	\$7 094 737,00
32	Bienes e Inmuebles	TMD	I	\$545 740,00	\$7 094 737,00
Total				\$17 106 632,00	\$222 386 086,00

FUENTE: Elaboración propia, 2021
Análisis de la propuesta en relación con el ajuste de percentil, el cual permitiría mejorar las clases ocupacionales, manteniendo los derechos y condiciones laborales de los Colaboradores al alza. Y con esto brindar una profesionalización de los servicios a la Comunidad de Paquera.

CONCEJO MUNICIPAL DE DISTRITO DE PAQUERA**ACTA SESION EXTRAORDINARIA****28 DE JULIO DEL 2021****N° 99-2021 - PERIODO 2020-2024**

CONCEJO MUNICIPAL DE DISTRITO DE PAQUERA



ACTA SESION EXTRAORDINARIA

2003

28 DE JULIO DEL 2021

N° 99-2021 - PERIODO 2020-2024



“Visión municipal para una agenda nacional”

Tabla N° 13– COSTO TOTAL DE PLANILLA PROPUESTA EN PERCENTIL 40 DE LA ESCALA DE LA UNGL.

Percentil 40 escala de la UNGL					
Lista	Base Actual	Categoría Propuesta	Programa	Salario Base Mensual	Salario Base Anual
1	Asistente de Desarrollo Urbano	AM2	II	\$393 098,00	\$5 130 274,00
2	Asistente de Desarrollo Urbano	AM2	II	\$393 098,00	\$5 130 274,00
3	Asistente Administrativo	AM2	II	\$393 098,00	\$5 130 274,00
4	Miscelanea	OM1A	II	\$333 271,00	\$4 332 523,00
5	1. Aseo de Vías	OM1A	II	\$333 271,00	\$4 332 523,00
6	2. Aseo de Vías	OM1A	II	\$333 271,00	\$4 332 523,00
7	Operador de Maquinaria	OM2B	8214	\$368 535,00	\$4 790 955,00
8	Operador de Maquinaria	OM2B	8214	\$368 535,00	\$4 790 955,00
9	Operador de Maquinaria	OM2B	8214	\$368 535,00	\$4 790 955,00
10	Operador de Maquinaria	OM2B	8214	\$368 535,00	\$4 790 955,00
11	Contabilidad	PM2	I	\$575 834,00	\$7 485 842,00
12	Tesorería	PM2	I	\$575 834,00	\$7 485 842,00
13	Planificación	PM2	I	\$575 834,00	\$7 485 842,00
14	Proceduría	PM2	I	\$575 834,00	\$7 485 842,00
15	Gestión Social	PM2	I	\$575 834,00	\$7 485 842,00
16	Catastro Valoración	PM2	II	\$575 834,00	\$7 485 842,00
17	Presupuesto	PM2	I	\$575 834,00	\$7 485 842,00
18	Gestor de Desarrollo Urbano	PM2	II	\$657 475,00	\$8 547 175,00
19	Gestor Financiero-Administrativo	PM2	I	\$657 475,00	\$8 547 175,00
20	Auditor	PM2	I	\$657 475,00	\$8 547 175,00
21	Ingeniero de la UTOVM	PM2	8214	\$657 475,00	\$8 547 175,00
22	Jurídicos	PM2	I	\$657 475,00	\$8 547 175,00
23	Talento Humano	PM2	I	\$657 475,00	\$8 547 175,00
24	Secretaría	TM2A	I	\$432 336,00	\$5 620 368,00
25	Secretaría de Intendencia	TM3	I	\$513 056,00	\$6 669 728,00
26	Secretaría de Concejo	TM3	I	\$513 056,00	\$6 669 728,00
27	Zona Marítimo Terrestre	TM3	II	\$513 056,00	\$6 669 728,00
28	1. Inspector Desarrollo Urbano	TM3	II	\$513 056,00	\$6 669 728,00
29	TI	TM3	I	\$513 056,00	\$6 669 728,00
30	Aux. Técnico? Plataforma	TM3	II	\$513 056,00	\$6 669 728,00
31	Cobros y Pagos	TM3	I	\$513 056,00	\$6 669 728,00
32	Bienes e Inmuebles	TM3	I	\$513 056,00	\$6 669 728,00
Total				\$16 365 719,00	\$210 154 347,00

FUENTE: Elaboración propia, 2021

CONCEJO MUNICIPAL DE DISTRITO DE PAQUERA



ACTA SESION EXTRAORDINARIA

28 DE JULIO DEL 2021

N° 99-2021 - PERIODO 2020-2024

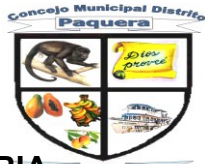


“Visión municipal para una agenda nacional”

CONCLUSIONES

- Existe una debilidad en cuanto al control de las labores de los funcionarios. No se observó ninguna métrica para medir la cantidad ni calidad de los trabajos realizados por los funcionarios.
- No se tienen métricas para evaluar el desempeño de las funciones.
- Se detecta mucha recarga de funciones asistenciales al personal lo cual provoca un aumento en la carga de tareas, lo cual conlleva que el tiempo de la jornada laboral no sea suficiente para cumplir con todas las tareas de los puestos de trabajo.
- Las labores de la secretaria de la intendencia son diversas, exige en algunas ocasiones atender visitas y llamo mucho la atención que se le tenga asignada la central telefónica. Esta labor debería de estar en un puesto que siempre cuente con una persona física como la plataforma de servicios.
- En desarrollo urbano se identifico un puesto asistencial a medio tiempo, que llama la atención el cual es de contratación directa del ingeniero para poder solventar el tiempo de soporte en supervisión en momentos que no se encuentre en la comunidad. Esto hace que la atención sea de mejor calidad.
- Existe cierta ambigüedad en puestos de ahí de la necesidad de diseñar una estructura que delimite los procesos y tareas de forma eficiente.
- Se recomienda definir métricas de las labores realizadas por estos funcionarios y relacionarlas con el supervisor. El trabajo es subjetivo y esto genera ambigüedades en cuanto a la medición del desempeño y calidad de las labores.
- El área de cobros realiza una mezcla de funciones de cobro y patentes. El proceso de patentes pasa por plataforma, cobros y luego al encargado de hacienda. Este proceso debe de simplificarse.
- La Intendencia tiene dos inspectores en total distribuidos en dos aéreas. Esto genera ineficiencia en la utilización de los recursos y puede propiciar situaciones no deseadas ya que un solo inspector ve la misma zona y los mismos temas. Se debe de unificar como una sola unidad que tenga capacidad para inspeccionar todos los temas municipales con una rotación de tareas y zonas.
- La tesorería realiza actividades que no le corresponden como llevar el control del presupuesto y tiene a cargo la caja recaudadora lo cual por el escaso personal debe de cubrir los tiempos de descanso. Se debe de crear una plataforma de

CONCEJO MUNICIPAL DE DISTRITO DE PAQUERA



ACTA SESION EXTRAORDINARIA

2003

28 DE JULIO DEL 2021

N° 99-2021 - PERIODO 2020-2024



“Visión municipal para una agenda nacional”

servicios que sea poli funcional que cobre y se auto releve en los tiempos de descanso.

- La ventanilla no existe por lo que la parte de atención al cliente es mayormente recarga a la secretaria de la intendencia, por lo que según el trámite se envía al departamento correspondientes.
- En el tema social no se encuentra mapeado dentro de la estructura actual, es importante, visualizar estas actividades dentro de mapeo organizacional.
- El área de recursos humanos no está definida como tal, por lo cual no se lograron cuantificar varias labores como la atención de público y resolución de problemas. Se debe de reforzar esta área y planificar la distribución de las tareas elementales como la confección de planillas que es un insumo importante en la parte de los colaboradores.



CONCEJO MUNICIPAL DE DISTRITO DE PAQUERA



ACTA SESION EXTRAORDINARIA

2003

28 DE JULIO DEL 2021

N° 99-2021 - PERIODO 2020-2024



"Visión municipal para una agenda nacional"

RECOMENDACIONES

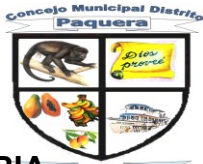
- Se recomienda iniciar un análisis del Manual de Descriptivo de Puestos actual con la finalidad de actualizar las clases laborales, así como, la creación de las plazas futuras, que permitan un accionar más eficiente del CMD de Paquera.
- Como parte del proceso de actualización organizacional, es pertinente la creación de un nuevo mapa organizacional, que permita corregir las fallas que en la actualidad están afectando el sistema operativo-funcional de la organización. Como parte del proceso de actualización se pretende implementar una estructura basada en procesos.
- Se recomienda la creación de métricas de análisis de gestión que permitan cuantificar el éxito de cada departamento en los planes de trabajo y desarrollo anuales, con el fin de mejorar el accionar municipal, y a su vez generar el insumo óptimo para el control de la eficiencia de los colaboradores, además de ser una herramienta útil en el desarrollo de políticas en temas de planificación y asignación de presupuestos de la municipalidad.
- Como consideración de fortalecimiento de las políticas socio-económico de la Intendencia, se recomienda la creación los procesos de Gestión Social, Talento Humano, Desarrollo Urbano, Gestión Vial, Fortalecer los procesos de Cobros, Patentes, Bienes Inmuebles y Zona Marítimo con ello poder agrupar los esfuerzos que el CMD de Paquera efectúa en temas importantes como, empleo, emprendedurismo, inclusión de las poblaciones vulnerables, atracción de inversión, educación, turismo, cultura, deportes y desarrollo de infraestructura comunitaria.

RECOMENDACIONES POR GRUPO PROFESIONAL

Coordinador administrativo, financiero y tributario: Se plantea la creación de este puesto debido al tamaño de la unidad técnica con la finalidad de supervisar los procesos de la dependencia y servir de enlace con el concejo municipal, la naturaleza de este puesto obedece a una planeación más estratégica del CMD de Paquera y eventualmente se debe analizar que esta figura sea la jefatura de toda la estructura. Se adjunta un perfil inicial para su análisis. Por el nivel de responsabilidad y ejecución de sus funciones se recomienda una categoría de PM2

Ingeniero de Desarrollo Urbano e Ingeniero de la UTGVM: Bajo la modalidad planteada el profesional se enfoque en el diseño de los proyectos para maximizar el

CONCEJO MUNICIPAL DE DISTRITO DE PAQUERA



ACTA SESION EXTRAORDINARIA

2003

28 DE JULIO DEL 2021

N° 99-2021 - PERIODO 2020-2024



“Visión municipal para una agenda nacional”

desarrollo de diversas actividades de obra pública y vial de la comunidad de Paquera, y a su vez que permita identificar nuevos valores y poder diseñar estrategias de desarrollo para aumentar el rendimiento individual, así como grupal. Su clase ocupacional es recomendada como PM2

Abogado: Bajo la modalidad planteada el profesional se enfoca en la representación jurídica legal de la Intendencia, trabajando bajo los valores y principios de la institución. Su clase ocupacional es recomendada como PM2

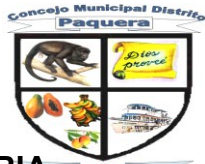
Proveeduría, Contabilidad, Tesorería, Catastro- Valoraciones y Talento Humano, Presupuesto, Planificación: En este esquema estaría encargado directamente de los procesos de administración y apoyo estratégico, planificación y supervisión de las tareas y funciones de cada proceso, por lo que se recomienda que se le categorice como PM1 dadas las responsabilidades.

Plataformista-cajero, Cobros, Patentes, Bienes Inmuebles, Inspector de Obra Pública, Inspector de Zona Marítimo Terrestre, Secretaria de Intendencia y Secretaría de Concejo. el estudio de cargas demostró las cargas de trabajo que muchas de estas funciones son de apoyo técnico a los procesos que brinda la administración, por lo que producto del análisis funciones y responsabilidades del puesto recomendamos se le categorice como TM3.

Técnico de TI: Este puesto como apoyo de soporte técnico de los sistemas operativos, se recomienda que sea TM2B

Personal operativo: Sus clasificación y condiciones no sufren modificaciones en la estructura propuesta

CONCEJO MUNICIPAL DE DISTRITO DE PAQUERA



ACTA SESION EXTRAORDINARIA

2003

28 DE JULIO DEL 2021

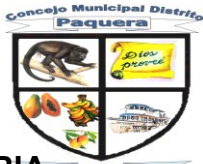
N° 99-2021 - PERIODO 2020-2024



“Visión municipal para una agenda nacional”

CAPITULO V: PROPUESTA

CONCEJO MUNICIPAL DE DISTRITO DE PAQUERA



ACTA SESION EXTRAORDINARIA

2003

28 DE JULIO DEL 2021

N° 99-2021 - PERIODO 2020-2024



“Visión municipal para una agenda nacional”

PROPUESTA

“Proceso de Fortalecimiento CMD de Paquera”

INTRODUCCIÓN

Este estudio permitió ver la necesidad de analizar las cargas de trabajo en el CMD de Paquera, permitir realizar una reorganización del personal funciones y responsabilidades.

Esta propuesta del CMD de Paquera se proponen de forma planificada cubrir con 32 colaboradores, para poder satisfacer la demanda actual de institución.

La solicitud de análisis y rediseño de la estructura y actualización del Manual Descriptivo de Puestos, nace por demanda de Concejo Municipal de Paquera, bajo representación de su Intendente, por tal motivo iniciamos nuestro proceso de análisis.

A partir de la información obtenida, se demostró la necesidad de ajustar variables como tiempo mínimo, tiempo promedio y tiempo máximo asignado a las tareas analizadas. Posteriormente, se elaboró un producto que consistió en el desarrollo de un procedimiento estandarizado, un instructivo y la mejora del instrumento existente, lo que permitió determinar paso a paso las actividades para medir las cargas de trabajo en la institución que fue objeto de estudio.

OBJETIVO GENERAL

Orientar nuestro estudio de cargas de trabajo para determinar de manera técnica el volumen de trabajo que se deriva del desarrollo de los diferentes procesos y procedimientos en el CMD de Paquera.

DESARROLLO DE LA PROPUESTA

El siguiente estudio comparativo se va presentar con los salarios actuales del CMD de Paquera, control el ajuste salarial de la propuesta de análisis para la nueva estructura, tanto en el percentil actual (60 escala UNGL) y percentil propuesto de ajuste (40 escala

CONCEJO MUNICIPAL DE DISTRITO DE PAQUERA



ACTA SESION EXTRAORDINARIA 2003 28 DE JULIO DEL 2021

N° 99-2021 - PERIODO 2020-2024



“Visión municipal para una agenda nacional”

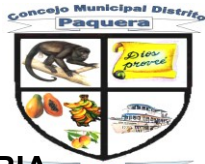
UNGL), se procederá a comparar los salarios base actuales, con ambos percentiles de la escala salarial UNGL primer semestre 2021, la cual es la que utiliza el Concejo Municipal de Distrito de Paquera hoy día.

Tabla 14 Análisis Salarial Actual vs Propuesta.

Cuadro de comparación	Mensual	Anual	Diferencia	
Puestos Actual Percentil 60	₡8 549 191,00	₡111 139 483,00	Mensual	Anual
Propuesta Percentil 60	₡17 106 622,00	₡222 386 086,00	₡8 557 431,00	₡111 246 603,00
Propuesta Percentil 40	₡16 165 719,00	₡210 154 347,00	₡7 616 528,00	₡99 014 864,00

ANÁLISIS DE PLAZAS NUEVAS.
Según lo planteado en las recomendaciones se pretenden que dicha implementación se ejecute acorde a la realidad financiera una vez definido el percentil de ajuste y que de dicha propuesta se pueda elaborar el manual descriptivo de puesto en el CMD de Paquera.

CONCEJO MUNICIPAL DE DISTRITO DE PAQUERA



ACTA SESION EXTRAORDINARIA

2003

28 DE JULIO DEL 2021

N° 99-2021 - PERIODO 2020-2024



“Visión municipal para una agenda nacional”

ANEXOS

CONCEJO MUNICIPAL DE DISTRITO DE PAQUERA



ACTA SESION EXTRAORDINARIA 2003 28 DE JULIO DEL 2021

N° 99-2021 - PERIODO 2020-2024



“Visión municipal para una agenda nacional”

ANEXO 1.



UNIÓN NACIONAL DE GOBIERNOS LOCALES
CARRERA ADMINISTRATIVA MUNICIPAL
MEDICIÓN DE CARGAS DE TRABAJO



ENTIDAD:	CONCEJO MUNICIPAL DISTRITO LEPANTO	FECHA:	
ÁREA:		INICIO:	
DEPARTAMENTO:		No.	
JEFE INMEDIATO:			
PUESTO Y NOMBRE:			

	ACTIVIDAD	DURACIÓN	FRECUENCIA
1-			
2-			
3-			
4-			
5-			
6-			
7-			
8-			
9-			
10-			
11-			
12-			
13-			
14-			
15-			
16-			
17-			
18-			
19-			
20-			
21-			
22-			
23-			

Entrevistador

Entrevistado

CONCEJO MUNICIPAL DE DISTRITO DE PAQUERA



ACTA SESION EXTRAORDINARIA

28 DE JULIO DEL 2021

N° 99-2021 - PERIODO 2020-2024



“Visión municipal para una agenda nacional”

ANEXO 2.

[illegible]

CONCEJO MUNICIPAL DE DISTRITO DE PAQUERA



ACTA SESION EXTRAORDINARIA

2003

28 DE JULIO DEL 2021

N° 99-2021 - PERIODO 2020-2024



"Visión municipal para una agenda nacional"

ANEXO 3.

Análisis Financiero.

Hemos efectuado un breve diagnóstico de algunos aspectos financieros de la CMD de Paquera, tomando como base el marco de referencia para este diagnóstico se fundamenta en la normativa legal y en aspectos de carácter técnico, necesario para la toma de decisiones a nivel financiero, los cuales acarrearán las medidas necesarias para mantener un adecuado manejo de las finanzas locales, facilitando la preparación, presentación, aprobación, ejecución, control y evaluación del presupuesto de la institución, de manera que sea una herramienta que permita la consecución de los objetivos y metas plasmadas en las herramientas de Planificación Institucional. Este análisis se prepara utilizando los instrumentos digitales que la Contraloría General de la República facilita, los cuales pueden ubicarse en la web del ente contralor en el apartado de "Consultas del SIPP"; estos son la base de información que se utilizó para el análisis de estos aspectos financieros y presupuestarios. Deben tenerse presente que el estudio no es una auditoría y no valora la razonabilidad y confiabilidad de la información contenida en el presupuesto y en los Estados Financieros de ese ayuntamiento.

I. DE LOS ANTECEDENTES DEL ESTUDIO.

A manera de introducción se debe traer a colación lo estipulado en la normativa legal y técnica vigente y relativa al tema de Presupuestos Públicos, de esta materia debemos identificar los propósitos y objetivos en los cuales se enmarca el tema Presupuestario, por ello, es importante referirse necesariamente al Sistema de Administración Financiera Institucional, sus aspectos generales, tales como:

- a. Concepto. El Sistema de administración financiera institucional estará conformado por el conjunto de normas, principios y procedimientos utilizados, así como por las unidades administrativas participantes en el proceso de planificación, obtención, asignación, utilización, registro, control y evaluación de sus recursos financieros.
- b. Objetivos. La administración deberá ejecutar las acciones necesarias para que el Sistema de administración financiera institucional cumpla los siguientes objetivos:
 - a) Promover que la obtención y aplicación de los recursos públicos se realicen según los principios de economía, eficiencia y eficacia.
 - b) Facilitar información oportuna y confiable sobre el comportamiento económico financiero institucional,

CONCEJO MUNICIPAL DE DISTRITO DE PAQUERA



ACTA SESION EXTRAORDINARIA

2003

28 DE JULIO DEL 2021

N° 99-2021 - PERIODO 2020-2024



"Visión municipal para una agenda nacional"

mediante el desarrollo de los sistemas de información correspondientes, como apoyo a los procesos de toma de decisiones y evaluación de la gestión. c) Definir el marco de responsabilidades de los participantes en el Sistema de administración financiera institucional.

- c. Componentes. El Sistema de administración financiera institucional estará conformado por los subsistemas de Presupuesto, Tesorería, Contabilidad y Crédito público, los cuales deben estar debidamente integrados con la finalidad de facilitar el logro de los objetivos y metas institucionales con criterios de eficiencia, eficacia y economía. Complementario al Sistema de administración financiera institucional debe operar un sistema relativo a la administración de bienes y la contratación administrativa.

En ese mismo orden de ideas, es necesario que en este tema de Presupuestos Públicos el establecimiento de responsabilidades y asignación de recurso, la cual recaerá en el jerarca y titulares subordinados que deberán establecer las responsabilidades de las unidades y funcionarios que intervienen en el proceso de planificación y en el Sistema de Administración Financiera Institucional, quienes a su vez deben actuar de manera coordinada e integrada.

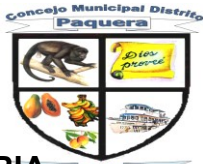
También se deben tomar las medidas necesarias para que esas unidades dispongan de los recursos necesarios y suficientes para el cabal cumplimiento de sus competencias. Así mismo, es preponderante que los jerarcas y titulares subordinados vuelvan su mirada y cumplan el bloque de legalidad que regula cada uno de los subsistemas que conforman el Sistema de Administración Financiera Institucional, de manera que garanticen la gestión eficiente, eficaz y económica de los recursos públicos que administran.

Para la consecución de estos objetivos y para estructurar coherentemente los mecanismos o procedimientos necesarios, el Sistema de Administración Financiera Institucional establece el Subsistema de Presupuesto Institucional, el cual a su vez establece en las Normas Técnicas sobre Presupuesto Público, que en su expresión general constará de las siguientes fases: formulación presupuestaria, aprobación presupuestaria, ejecución presupuestaria, control presupuestario y evaluación presupuestaria, tema último que nos ocupará en el desarrollo de esta consultoría.

A continuación una breve definición de cada una de las citadas fases.

- a. La formulación presupuestaria es la fase del proceso presupuestario que comprende el conjunto de normas y procedimientos sistemáticos, coordinados y ordenados de carácter técnico, legal y administrativo para la elaboración del presupuesto institucional. Esta debe atender el cumplimiento de los principios presupuestarios que son aplicables y garantizar que el presupuesto exprese la asignación óptima de los recursos disponibles, con el fin de atender los

CONCEJO MUNICIPAL DE DISTRITO DE PAQUERA



ACTA SESION EXTRAORDINARIA

2003

28 DE JULIO DEL 2021

N° 99-2021 - PERIODO 2020-2024



"Visión municipal para una agenda nacional"

requerimientos de la planificación institucional y satisfacer las necesidades que dieron origen a los objetivos y fines para los que fue creada la institución.

- b. Aprobación Presupuestaria, es la fase del proceso presupuestario que comprende el conjunto de normas y procedimientos técnicos, legales y administrativos, mediante la cual la autoridad competente conoce, estudia y se pronuncia por medio de acto administrativo sobre el presupuesto formulado y sus variaciones, en función de su conformidad con la planificación anual, y del cumplimiento de las disposiciones del bloque de legalidad y la técnica que le es aplicable, otorgándole la validez y la eficacia jurídica que el presupuesto institucional requiere para su ejecución y para formar parte del marco de referencia de la gestión institucional.
- c. Ejecución Presupuestaria, es la fase del proceso presupuestario que comprende el conjunto de normas y procedimientos técnicos, legales y administrativos, mediante la cual la autoridad competente conoce, estudia y se pronuncia por medio de acto administrativo sobre el presupuesto formulado y sus variaciones, en función de su conformidad con la planificación anual, y del cumplimiento de las disposiciones del bloque de legalidad y la técnica que le es aplicable, otorgándole la validez y la eficacia jurídica que el presupuesto institucional requiere para su ejecución y para formar parte del marco de referencia de la gestión institucional.
- d. Control Presupuestario, es la fase del proceso presupuestario que comprende el conjunto de normas y procedimientos sistemáticos y ordenados de carácter técnico, legal y administrativo que se aplican para garantizar razonablemente el cumplimiento eficiente, efectivo y económico del presupuesto institucional, incluyendo los respectivos objetivos y metas.
- e. Evaluación Presupuestaria, comprende en la fase del proceso presupuestario que aborda el conjunto de normas y procedimientos sistemáticos y ordenados de carácter técnico, legal y administrativo, mediante los cuales se analiza y valora en forma sistemática, objetiva y oportuna los resultados físicos y financieros de la administración de los ingresos y la ejecución de los programas presupuestarios,

CONCEJO MUNICIPAL DE DISTRITO DE PAQUERA



ACTA SESION EXTRAORDINARIA

2003

28 DE JULIO DEL 2021

N° 99-2021 - PERIODO 2020-2024



“Visión municipal para una agenda nacional”

con criterios de eficiencia, eficacia, economía y calidad. Todo lo anterior de acuerdo con la planificación, la programación y las estimaciones contenidas en el presupuesto institucional aprobado, así como del valor público que la institución debe aportar a la sociedad.

II. DEL MARCO LEGAL Y TÉCNICO APLICADO PARA EL ESTUDIO.

Para efectos de referenciar la normativa legal aplicada para el caso de estudio, a continuación se cita el articulado consultado:

- Artículo 183 de la Constitución Política,
- Artículos 1 y 12 de la Ley Orgánica de la Contraloría General de la República Ley N° 7428, los artículos 10 y 11 de la Ley N° 7428, artículo 8 de la Ley N° 7428, el artículo 18 de la Ley N° 7428, reformado por el inciso d) del artículo 126 de la Ley de Administración Financiera de la República y Presupuestos Públicos N° 8131,
- Artículo 91 del Código Municipal, Ley N° 7794,
- Artículos 1 y 4 de la Ley N° 8131 y las normas 2.2.1.3 y 2.2.1.5 de las Normas técnicas básicas que regulan el sistema de administración financiera de la Caja Costarricense de Seguro Social, universidades estatales, municipalidades y otras entidades de carácter municipal y bancos públicos N-1-2007-CO-DFOE, dictadas por la Contraloría General de la República mediante resolución N° R-CO-8-2007 del nueve de marzo de dos mil siete.

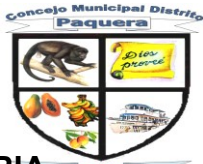
III. DEL ALCANCE DEL ESTUDIO.

Es el análisis de la situación financiera del Concejo Municipal de Distrito de Paquera, en la que se abordara de manera general la realidad financiera de esa institución.

IV. DE LA REVISIÓN DE LOS INGRESOS.

El CMD de Paquera deben ejercer un rol protagónico en el desarrollo local, principalmente en la proyección de crecimiento sostenible y equitativo en la comunidad. Para ese fin, cuentan con los ingresos por de Ley, del total de los ingresos como parte

CONCEJO MUNICIPAL DE DISTRITO DE PAQUERA



ACTA SESION EXTRAORDINARIA

2003

28 DE JULIO DEL 2021

N° 99-2021 - PERIODO 2020-2024



“Visión municipal para una agenda nacional”

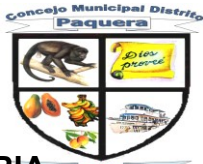
del pago de tributos así como otras fuentes de recursos destinado al desarrollo en general; no obstante, la administración debe ser diligente en la administración, control y recaudación.

V. SOBRE LA PROPUESTA

Mediante la colaboración de la Unión Nacional de Gobiernos Locales, se está proponiendo una reorganización actualmente en el CCDRG, todos funcionarios de esta propuesta tiene un costo anual de ₡222 386 086,00 de colones en percentil 60 escala de la UNGL o ₡210 154 347,00 en percentil 40 escala UNGL, la cual desde el punto de vista financiera, un detalle importantísimo a considerar, la propuesta estaría sujeta a la capacidad financiera en la proyección de desarrollo de una implementación progresiva.



CONCEJO MUNICIPAL DE DISTRITO DE PAQUERA



ACTA SESION EXTRAORDINARIA 2003

28 DE JULIO DEL 2021

N° 99-2021 - PERIODO 2020-2024



"Visión municipal para una agenda nacional"

BIBLIOGRAFÍA

- Fernández Ríos, Manuel. Análisis y Descripción del Puesto de Trabajo. Ediciones Díaz de Santos S.A., Madrid, 1995.
- Chiavenato, Idalberto; Gestión del Talento Humano, Tercera Edición, McGraw-Hill. México, 2009.
- Universidad Nacional de Colombia. Guía Metodológica para el Estudio de Cargas de Trabajo. Colombia, 2013.
- Ministerio de Salud de Costa Rica, Metodología para la Determinación de Cargas de Trabajo. Componente de Apoyo a la Gestión de Recurso Humano. Costa Rica, 2008.
- Chiavenato, I. (2002). Gestión del Talento Humano. McGraw-Hill Interamericana. Bogotá, Colombia.
- Chiavenato, I. (2000). Introducción a la teoría general de la administración. McGraw-Hill Interamericana. México D.F.
- Alles, Marta Alicia (2010). Desempeño por competencias: evaluación de 360°. Editorial Granica. <https://ebookcentral.proquest.com>.
- Gan, Federico y Triginé, Jaume (2006). Evaluación del Desempeño Individual. Ediciones Díaz de Santos. <https://ebookcentral.proquest.com>.
- Bolaños González, Jimmy (2003). Estatuto de Servicio Civil y su Reglamento (Comentado, con jurisprudencia y Legislación conexas). JSA Investigaciones Jurídicas S.A.
- Morales Arrieta, Juan Antonio y Velandia Herrera, Néstor Fernando (2000). Salarios Estrategias y sistema salarial o de compensaciones. McGrawHill
- Robbins, S. y Coulter, M. (2005). Administración. Pearson Educación de México S.A.
- Davis, K. y Newstrom, J. (1999). Comportamiento humano en el trabajo. Mc Graw Hill. MéxicoO.

CONCEJO MUNICIPAL DE DISTRITO DE PAQUERA



ACTA SESION EXTRAORDINARIA 2003

28 DE JULIO DEL 2021

N° 99-2021 - PERIODO 2020-2024

RESUMEN DE LA EXPOSICIÓN

-EXPOSICION DEL SEÑOR CHRISTIAN MARIN MORERA: Soy Ingeniero Industrial de la Unión Nacional de Gobiernos Locales, estamos en el tema de acompañamiento y asesoría en una propuesta que vino desde la Administración en actualizar la estructura organizacional del Concejo Municipal de Paquera, y a la vez el Manual descriptivo de puestos. Me acompaña el compañero Braulio Guevara –Ingeniero en Sistemas de nuestra institución, que se encarga del tema de las páginas web y correos electrónicos, y el tema de transparencia institucional que es parte de la información a los habitantes.

En relación al proceso, comentarles un poco, creo que con algunos de Ustedes ya hemos tocado el tema, hemos estado acompañando el tema del Auditor. Bajo una solicitud de Don Ulises, empezamos a dar un análisis técnico de la estructura organizacional actual de la Intendencia de Paquera, para encontrar todas las oportunidades de mejorar.

A partir de eso, nosotros como Unión Nación de Gobiernos Locales, elaboramos un estudio de cargas de trabajo, donde a partir del estudio detectamos todos esos puntos y necesidades que tenemos hoy. Y Ustedes como parte del Concejo activo, se han dado cuenta de la estructura que tiene la Intendencia, y también la comunidad de Paquera, entonces producto de este trabajo activo que se ha estado tratando, pasamos de la técnica, no lo habíamos presentado al Concejo porque estábamos en la etapa de la administración, verdad porque aquí la persona que dirige este proceso y lo lleva o lo trae hoy a exposición es Don Ulises, verdad como Intendente y cabeza de la Administración.

La gestión de este proceso como tal, es un documento tipo tesis Universitaria, con un estudio de cargas de trabajo, en el cual nosotros detectamos todas esas oportunidades de mejora. A partir de ahí, nosotros tenemos que presentar este trabajo para propuesta. Es una propuesta, para que Ustedes lo analicen, lo validen y lo van viendo en la pantalla. Vienen los objetivos, planteamiento de problemas, el mapa institucional como intendencia, mapa de resultado.

Ese documento se envía vía oficio a la Intendencia, don Ulises lo va a tener para pasarlo para que ustedes lo revisen y lo validen y aclaren todas esos temas verdad. Dentro de esto también viene un análisis del impacto económico, todo lo que va a traer actualizar la Intendencia, como se le conversó hoy en la mañana a los colaboradores, queremos visualizar esa estructura buscando un CANTONATO, verdad, que como Concejo de Distrito Paquera, siempre lo ha tenido como entre sus metas de proyecto grande de separarse y tener esa propia autonomía municipal verdad. Entonces por qué no empezar de la estructura, teniendo las bases y las propuestas de análisis robusto para que empecemos dando todo este paso.

El documento como les digo, lo vamos a ver un poco rápido, lo que me interesa es el tema del análisis financiero, el análisis de la estructura como tal que es donde van a surgir preguntas y nosotros esperamos poder aclarar eso, verdad.

El problema surgió obviamente, cabe decir que Paquera a nivel de Institución, no ha podido crecer de la mejor manera verdad, y vamos a ver los puntos específicos. Tenemos el estudio de cargas de trabajo, los colaboradores presentan volumen alto, porque son poquitos, entonces muchos procesos han tenido que ser distribuidos entre los colaboradores y han absorbido esa carga de trabajo, verdad.

CONCEJO MUNICIPAL DE DISTRITO DE PAQUERA



ACTA SESION EXTRAORDINARIA

2003

28 DE JULIO DEL 2021

N° 99-2021 - PERIODO 2020-2024

Todo ese documento que lo ven aquí el proceso es lo que le traemos a la mesa a la Intendencia hoy, y a ustedes Concejo para que conozcan lo que se ha estado trabajando verdad, y partiendo del punto del tema de que aquí lo que queremos es que sea un proceso transparente. Que todos los conozcamos que vean bien que se está técnico y Ustedes como Concejo Municipal son los responsables de aprobar o no aprobar el documento como tal. Por eso es el objetivo de presentarlo.

El objetivo lo que buscamos es, que con este proceso la estructura se modernise, de acuerdo a las necesidades.

Lo específico que buscamos fue las cargas de trabajo, entender la estructura actual y poder encontrar todas esas mejoras que podamos dar.

Importante, se tomó en consideración a todos los colaboradores, verdad que todos participaron en este proceso, ellos fueron la fuente primaria de acceso a la información, de los procesos, de todas las tareas que llevan y de todas cosas que llevan y a la vez como también ellos son los que dirigen los procesos, es importante que ellos participen activamente de eso.

Los resultados: ya esos resultados son los que presentamos hoy.

Y por último la propuesta que les vamos a traer a análisis.

Entonces, **la justificación** de todo este proceso, nace de la parte del estudio de cargas de trabajo, que nos permite tener ese sustento técnico para poder dar respuesta a todas esas a todos los procesos que se están proyectando verdad y que se pretenden implementar en el tiempo, verdad. Que eso es algo que siempre se ha dicho, la implementación no es de hoy a mañana, si no es una planificación, que esa estructura vaya alineada de acuerdo a la realidad presupuestaria porque también ocupamos que sea sostenible en el tiempo y también nosotros ser responsables como parte activa, de la Intendencia poder dar esa solvencia.

Todo eso se hizo verdad, limitaciones y cobertura, esto lo voy a pasar un poquito rápido, porque ustedes van a tener la oportunidad de leerlo, de poderlo desmenuzar como tal verdad.

El marco de referencia: Qué es un poco la historia del Concejo.

Los valores: Esta es la realidad actual de la Intendencia de Paquera, tenemos un montón de procesos acumulados verdad, todo está descansando dentro de la Intendencia verdad, entendemos que la Intendencia como el Concejo son iguales, Ustedes el Concejo son los encargados de la parte política y aprobación y gestión de todos los proyectos de Intendencia. Y la Intendencia, pues la parte activa de la Administración. Entonces vamos a acomodar ese mapa organizacional, porque debemos acomodar, porque muchos de esos procesos hoy día no los tenemos como figuras, y aparte muchos procesos no están plasmados dentro de lo que nosotros queremos que es la eficiencia de los procesos, verdad.

El Estudio de cargas: es el documento que lo vemos aquí verdad, vamos a pasar esa parte porque es puro, parte metodológica. Cómo pueden ver es totalmente técnico. Análisis de datos, estudio de cargas, informe final que estamos presentando hoy, la fórmula matemática que nos permite conocer ese porcentaje de cargas de trabajo, verdad. Y por último el análisis de resultados. Como pueden ver hay algunos procesos que no se pudo cuantificar el tiempo, por las actividades en tiempo, porque son tantas las cargas de trabajo que manejan y ahí van todos los procesos, verdad. Aquí está, manejan casi todos con trabajo para arriba del 100%, de su carga de trabajo.

¿Qué es esto? Que están necesitando más tiempo del disponible, para poder ejecutar sus tareas. ¿Por qué se da cuenta de esto? Porque no hemos podido crecer.

CONCEJO MUNICIPAL DE DISTRITO DE PAQUERA



ACTA SESION EXTRAORDINARIA

2003

28 DE JULIO DEL 2021

N° 99-2021 - PERIODO 2020-2024

No hemos tenido la justificación técnica para ver ese crecimiento y no conocíamos nuestra realidad financiera también, que eso es un tema que vamos a tocar, que ven que los puestos que están dentro del Rango Máximo del volumen de carga de trabajo que viene a afectar esto. Ahí vienen todos los pasos que se hizo.

Ahora sí venimos al tema que nos competen, que son las conclusiones y las recomendaciones.

Que es dentro de lo primero que se hizo, verdad, **en análisis de esta estructura, fue que actualmente la Intendencia se encuentra dentro de nuestra escala de salarios en un Percentil 60**, verdad. En su momento no sabemos cuál fue la opinión del grupo político que estaba en ese momento cuando se aprobó ese percentil verdad. Eso lo manejamos como que se hizo y listo verdad. Pero, vino a mejorar los salarios, sí, pero los mejoró de momento, los mejoró de manera sustancial. Pero no le permitió a la Intendencia, profesionalizar los procesos.

¿Qué es esto? Que hay procesos que todavía están siendo ejecutados de carácter Técnico, pero la realidad es que producto de estudio de cargas se detectó que estos procesos debían ser ya procesos profesionales.

Importante, como acoto siempre, yo me fijo en un proceso, yo no me fijo en la persona, muchos de los colaboradores que están en el proceso, no me se, los nombres, me preocupa al ver los procesos que ya deben ser. Buscando esa profesionalización para poder realmente ser eficientes y eficaces en el servicio que brindamos en la comunidad, detectamos que financieramente como ven Ustedes, dentro de la escala salarial que maneja la propuesta de la Unión Nacional de Gobiernos Locales, dividimos tres grupos de municipalidades; las pequeñas, las medianas y las grandes. En ese momento a la Intendencia de Paquera, se le metió en una estructura de Municipalidad grande, por eso es que tenemos ese volumen de salarios tan altos, nuestra recomendación técnica en su momento fue: 1- Actualizamos la casa nos va a costar plata. Pero qué pasa, si actualizamos la casa en este percentil sería irresponsable tanto de la Administración, como del Concejo porque se les va a salir de las manos, no vamos a poder implementar una estructura. La recomendación Técnica fue que bajemos el percentil para poder así actualizar los procesos.

Punto importante, no se van a ver afectados ninguno de los derechos que tienen los colaboradores hoy día. ¿Por qué?, Porque es un valance. Bajamos el percentil, pero subimos la clase ocupacional, entonces una cosa compensa la otra. Mejora los procesos pero las condiciones de los trabajadores no se van a ver afectados del tema salarial. En el tema de las anualidades y esas cosas se mantienen dentro de la estructura normal. Apartir de ahí la primera propuesta descansa en esta estructura. / La estructura que hay es la ideal para la intendencia hoy pero la realidad financiera es otra. /

(Realiza la presentación...en la pantalla)

Documento se consigna en el acta.

CONCEJO MUNICIPAL DE DISTRITO DE PAQUERA



ACTA SESION EXTRAORDINARIA

2003

28 DE JULIO DEL 2021

Nº 99-2021 - PERIODO 2020-2024

Realizada la exposición y las deliberaciones (...)

PROCEDE EL SEÑOR PRESIDENTE MUNICIPAL A SOMETER A VOTACIÓN EL ACUERDO:

1.1.- ACUERDO MUNICIPAL.

-CONOCIDO ASÍ LO ANTERIOR, SE ACUERDA: VALIDAR Y APROBAR LA ESTRUCTURA Y ACOGERSE AL PERCENTIL 40 DE LA ESCALA DE LA UNIÓN NACIONAL DE GOBIERNOS LOCALES, PRESENTADO POR DON ULISES GONZÁLEZ JIMÉNEZ- DENOMINADO: ACTUALIZACIÓN DEL MAPA ORGANIZACIONAL, ASÍ COMO, LA ACTUALIZACIÓN DEL MANUAL DESCRIPTIVO DE PUESTO, DENTRO DE LAS NECESIDADES INSTITUCIONALES, BAJO EL PRINCIPIO DE ADMINISTRACIÓN ACTIVA.

“Se somete a votación el acuerdo y es aprobado con cinco votos.”
UNANIME. Se aplica el Artículo 45 del Código Municipal.
“ACUERDO DEFINITIVAMENTE APROBADO.”

Indica el Presidente Municipal que se concluye la sesión.

El Presidente cierra la sesión al ser las dieciséis horas y treinta.

 Jose Milton Hancock Porras
 Presidente Municipal

 Lidieth Angulo Fernández
 Secretaria del Concejo

Laf.