

**MUNICIPIO DE CHICAMÁN  
DEPARTAMENTO DE QUICHÉ**

**“DIAGNÓSTICO ADMINISTRATIVO MUNICIPAL”**

**JOSÉ HUMBERTO ORTIZ ARANA**

**TEMA GENERAL**

**“DIAGNÓSTICO SOCIOECONÓMICO, POTENCIALIDADES PRODUCTIVAS Y  
PROPUESTAS DE INVERSIÓN”**

**MUNICIPIO DE CHICAMÁN  
DEPARTAMENTO DE QUICHÉ**

**TEMA INDIVIDUAL**

**“DIAGNÓSTICO ADMINISTRATIVO MUNICIPAL”**

**FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS  
UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEMALA  
2,010**

**2,010**

**(c)**

**FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS  
EJERCICIO PROFESIONAL SUPERVISADO  
UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEMALA**

**CHICAMÁN – VOLUMEN 10**

**2-64-75-AE-2010**

**Impreso en Guatemala, C.A.**

**UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEMALA  
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS**

**“DIAGNÓSTICO ADMINISTRATIVO MUNICIPAL”**

**MUNICIPIO DE CHICAMÁN  
DEPARTAMENTO DE QUICHÉ**

**INFORME INDIVIDUAL**

**Presentado a la Honorable Junta Directiva y al**

**Comité Director**

**del**

**Ejercicio Profesional Supervisado de  
la Facultad de Ciencias Económicas**

**por**

**JOSÉ HUMBERTO ORTIZ ARANA**

**previo a conferírsele el título**

**de**

**ADMINISTRADOR DE EMPRESAS**

**en el Grado Académico de**

**LICENCIADO**

**Guatemala, abril de 2010**

**HONORABLE JUNTA DIRECTIVA  
DE LA FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS  
DE LA UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEMALA**

Decano:	Lic. José Rolando Secaida Morales
Secretario:	Lic. Carlos Roberto Cabrera Morales
Vocal Primero:	Lic. Albaro Joel Girón Barahona
Vocal Segundo:	Lic. Mario Leonel Perdomo Salguero
Vocal Tercero:	Lic. Juan Antonio Gómez Monterroso
Vocal Cuarto:	P.C. Edgar Arnoldo Quiché Chiyal
Vocal Quinto:	P.C. José Antonio Vielman

**COMITÉ DIRECTOR DEL  
EJERCICIO PROFESIONAL SUPERVISADO**

Decano:	Lic. José Rolando Secaida Morales
Coordinador General:	Lic. Marcelino Tomas Vivar
Director de la Escuela de Economía:	Lic. Antonio Muñoz Saravia.
Director de la Escuela de Auditoría:	Lic. Carlos Humberto Hernández Prado
Director a.i. de la Escuela de Administración:	Licda. Olga Edith Siekavizza Grisolia
Director del IIES:	Lic. Franklin Roberto Valdez Cruz
Jefe del Depto. de PROPEC:	Lic. Hugo Rolando Cuyán Barrera
Delegado Estudiantil Área de Economía.	Emerson Benjamín Rodríguez Alvarado
Delegado Estudiantil Área de Auditoría:	Jorge Roberto Pineda Samayoa
Delegado Estudiantil Área de Administración:	Cristián Estuardo Mayen Batz



**FACULTAD DE  
CIENCIAS ECONOMICAS**

Edificio "S-8"  
Ciudad Universitaria, Zona 12  
Guatemala, Centroamérica

El Infrascrito Secretario de la Facultad de Ciencias Económicas de la Universidad de San Carlos de Guatemala, **HACE CONSTAR**: Que en sesión celebrada el día 13 de mayo de 2010, según Acta No. 8-2010 Punto QUINTO, inciso 5.3, subinciso 5.3.37 la Junta Directiva de la Facultad conoció y aprobó el Informe Individual del Ejercicio Profesional Supervisado, que con el título de "DIAGNÓSTICO ADMINISTRATIVO MUNICIPAL", municipio de Chicamán, departamento de Quiché.

Presentó **JOSÉ HUMBERTO ORTIZ ARANA**


Para su graduación profesional como: **ADMINISTRADOR DE EMPRESAS**

Previo a la aprobación por parte de Junta Directiva de la Facultad, el trabajo citado cumplió el trámite de evaluación correspondiente, de acuerdo al Reglamento vigente del Ejercicio Profesional Supervisado, autorizándose su impresión.

Se extiende la presente, en la ciudad de Guatemala, a veinticinco días del mes de mayo de dos mil diez.

Atentamente,

"ID Y ENSEÑAD A TODOS"

  
LIC. CARLOS ROBERTO CABRERA MORALES  
SECRETARIO



Smp.

## **ACTO QUE DEDICO:**

- A Dios:** Gracias amado señor, luz de mi camino, te glorifico y te agradezco por llenarme de bendiciones, por permitirme llegar a tan especial momento en mi vida.
- A mi Esposa y mi Hija:** Zaida y Rocio, un día llegaron a mi vida y llenaron de Amor mi corazón, fortaleza y alegría, gracias por su apoyo y paciencia, por eso y muchas cosas más las Amo.
- A mi Madre:** Rina Arana, Fuente inagotable de Amor, esfuerzos y dedicación, por su apoyo, sacrificio y por ser un ejemplo en mi vida. Gracias madrecita porque este logro se lo debo a usted en especial.
- A mis Hermanos:** Irma y Nestor, con todo mi amor les digo que son los mejores hermanos que la vida me pudo dar, les agradezco su apoyo y esfuerzos, ustedes son un ejemplo en mi vida.
- A mis tíos y primos:** Por el cariño y apoyo demostrado a lo largo de mi vida.
- A mis compañeros de promoción y amigos** Gracias por su esfuerzo y dedicación, en especial a Rafael, Irma, Vicky, Sofía, Donald, Luis Felipe y Rony Ibáñez.
- A mis catedráticos y asesores:** Por los conocimientos que me compartieron, gracias.
- A mis centros de estudios** En especial a la Universidad de San Carlos de Guatemala.
- A todos ustedes y a quienes no menciono, les doy las infinitas gracias, porque son parte de mi vida y fieles compañeros de este logro.**

## ÍNDICE

	Página
INTRODUCCIÓN	i
CAPÍTULO I	
MARCO MUNICIPAL	
1.1 ANTECEDENTES HISTÓRICOS MUNICIPIO DE CHICAMÁN	1
1.1.1 Fiesta titular	2
1.1.2 Ubicación geográfica	2
1.1.3 Extensión territorial	3
1.2 POBLACIÓN	3
1.2.1 Población por sexo, grupo de edad y residencia	3
1.2.2 Grupo étnico y pertenencia étnica	4
1.2.3 Población económicamente activa	4
1.3 DIVISIÓN POLÍTICO-ADMINISTRATIVA	5
1.3.1 División política	6
1.4 MUNICIPIO	10
1.4.1 Elementos del municipio	10
1.4.2 Municipalidad	12
1.4.2.1 Autonomía municipal	12
1.4.2.2 Antecedentes municipales	13
1.4.3 Servicios municipales	13
1.5 PARTICIPACIÓN CIUDADANA	15
1.5.1 Importancia de participar	16
1.5.2 Municipalidades y la participación ciudadana	16
1.5.3 Derechos de los vecinos	17
1.5.4 Organización comunitaria	18
1.5.5 Concejo municipal de desarrollo	19
1.5.6 Alcaldías comunitarias o auxiliares	20
1.5.7 Alcaldía indígena	20



1.5.8	Auditoría social	20
1.5.9	Análisis de la participación ciudadana en el municipio de Chicamán	22

## CAPÍTULO II

### DIAGNÓSTICO DE LA ORGANIZACIÓN

2.1	DIAGNÓSTICO ADMINISTRATIVO	23
2.2.	PLANIFICACIÓN	24
2.2.1	Situación actual de la planeación municipal	25
2.2.2	Plan operativo	26
2.2.3	Misión	29
2.2.4	Visión	30
2.2.5	Objetivos	32
2.2.6	Políticas	32
2.3	ORGANIZACIÓN	33
2.3.1	Análisis de la organización	34
2.3.2	Principios de la organización	36
2.3.3	Manuales administrativos	39
2.3.4	Autoridad	42
2.4	INTEGRACIÓN	45
2.4.1	Reclutamiento	45
2.4.2	Selección	46
2.4.3	Contratación	46
2.4.4	Inducción	47
2.4.5	Entrenamiento	49
2.4.6	Higiene y seguridad laboral	52
2.4.6.1	Ambiente psicológico de trabajo	52
2.4.6.2	Aplicación de principios de ergonomía	52
2.4.6.3	Seguridad en el trabajo	52

2.5	DIRECCIÓN	54
2.5.1	Motivación	54
2.5.2	Liderazgo	55
2.5.3	Comunicación	56
2.6	CONTROL	57
2.6.1	Importancia del control	57
2.6.2	Diseño de sistema de control	58
2.7	PROGRAMACIÓN Y PLANIFICACIÓN PRESUPUESTARIA	61
2.7.1	Presupuesto municipal	61
2.7.2	Fundamento legal presupuestario	62
2.7.3	Análisis presupuestario	62
2.7.4	Evaluación financiera de ingresos	64
2.7.5	Evaluación financiera de egresos	66
2.8	SERVICIOS MUNICIPALES	67
2.8.1	Agua	69
2.8.2	Mercado municipal	70
2.8.3	Drenajes y baños	71
2.8.4	Extracción de basura	71
2.8.5	Servicios administrativos	72
2.8.6	Impuesto único sobre inmuebles	72
2.8.7	Otros servicios	73

### CAPÍTULO III

#### PROPUESTA INSTRUMENTOS ADMINISTRATIVOS

3.1	INSTRUMENTOS DE LA PLANEACIÓN	74
3.1.1	Misión	75
3.1.2	Visión	75
3.2	Guía Planeación estratégica	76
3.1.3.1	Características de la planeación estratégica	76
3.1.3.2	Esquema del proceso de planeación estratégica	76

3.2	PROPUESTA DE ORGANIZACIÓN	86
3.3	INTEGRACIÓN	89
3.4	DIRECCIÓN	89
3.5	CONTROL	90

## CAPÍTULO IV

### CAMPAÑA DE CULTURA TRIBUTARIA

4.1	ESTRATEGIA PUBLICITARIA	91
4.1.1	Objetivo general	92
4.1.2	Objetivos específicos	92
4.1.3	Estrategia	93
4.2	GRUPO OBJETIVO	93
4.2.1	Geográfico	93
4.2.2	Demográfico	93
4.2.3	Psicográfico	94
4.2.4	Conductual	94
4.2.5	Promesa básica	95
4.2.5.1	Propuesta a la población	95
4.2.5.2	Estrategia de publicidad	95
4.2.5.3	Concepto publicitario	96
4.2.5.4	Racional creativo	96
4.3	PLAN DE MEDIOS	96
4.3.1	Objetivo de medios	96
4.3.2	Razonamiento de medios	97
4.3.3	Alcance y frecuencia	98
4.3.3.1	Frecuencia	98
4.4	PIEZAS CREATIVAS	100
4.4.1	Anuncio de radio	100
4.4.2	Afiche	101
4.4.3	Publicidad en exteriores	102

4.4.4	Volante	103
4.4.5	Documental	104
4.4.6	Acercamiento a la comunidad	106
4.5	PRESUPUESTO PUBLICITARIO	107
	CONCLUSIONES	109
	RECOMENDACIONES	111
	ANEXOS	
	BIBLIOGRAFÍA	

## ÍNDICE DE CUADROS

No.		Página
1	Municipio de Chicamán – Departamento de Quiché, análisis de la población, años: 1994, 2002 y 2008.	4
2	Municipio de Chicamán – Departamento de Quiché, análisis de la población económicamente activa, según sexo y área geográfica, años: 1994, 2002 y 2008.	5
3	Municipio de Chicamán, Departamento de Quiché, ingresos municipales, período de enero a mayo.	65
4	Municipio de Chicamán, Departamento de Quiché, ingresos por cobro de servicio de agua, período: 2003-2008.	69
5	Municipio de Chicamán, Departamento de Quiché, ingresos por piso plaza, período: 2003- 2008.	70
6	Municipio de Chicamán, Departamento de Quiché, presupuesto campaña de cultura tributaria, diciembre 2008 a marzo 2009.	107

## ÍNDICE DE TABLAS

No.		Página
1	Municipio de Chicamán, Departamento de Quiché, centros poblados, años: 1994, 2002 y 2008.	7
2	Municipio de Chicamán, Departamento de Quiché, descripción y detalle de centros poblados, Año: 2008.	8
3	Municipio de Chicamán, Departamento de Quiché, existencia y requerimiento de manuales administrativos, año: 2008.	44
4	Municipio de Chicamán, Departamento de Quiché, tasas y arbitrios municipales, período: 2002- 2008.	68
5	Municipalidad de Chicamán, Departamento de Quiché, modelo de gráfica de Gantt, año: 2009.	84

## ÍNDICE DE GRÁFICAS

No.	Descripción	Página
1	Municipio de Chicamán, Departamento de Quiché, conocimiento de elaboración del plan operativo anual, año: 2008.	27
2	Municipio de Chicamán, Departamento de Quiché, conocimiento de la existencia de la misión, visión y objetivos, año: 2008.	29
3	Municipio de Chicamán, Departamento de Quiché, organigrama municipal, período: 2008-2012.	36
4	Municipio de Chicamán, Departamento de Quiché, conocimiento de la existencia de manuales administrativos, Año: 2008.	40
5	Municipio de Chicamán, Departamento de Quiché, conoce o tiene por escrito sus funciones de trabajo, año: 2008.	41
6	Municipio de Chicamán, Departamento de Quiché, personal que recibió inducción, año: 2008.	48
7	Municipio de Chicamán, Departamento de Quiché, aplicación de controles internos, año: 2008.	58
8	Municipalidad de Chicamán, Departamento de Quiché, proceso de planificación estratégica, año: 2008.	77
9	Municipalidad de Chicamán, Departamento de Quiché, esquema de análisis FODA, año: 2008	81
10	Municipalidad de Chicamán, Departamento de Quiché, organigrama estructural, año: 2008.	87
11	Municipio de Chicamán, Departamento de Quiché, afiche, campaña de cultura tributaria, período: 2008-2009.	101
12	Municipio de Chicamán, Departamento de Quiché, manta, campaña de cultura tributaria, período: 2008-2009.	102
13	Municipio de Chicamán, Departamento de Quiché, volante, campaña de cultura tributaria, período: 2008-2009.	103

## ÍNDICE DE ANEXOS

- ANEXO 1** Municipio de Chicamán - Departamento de Quiché, manual de Organización, Año: 2008.
- ANEXO 2** Municipio de Chicamán - Departamento de Quiché, manual de Normas y Procedimientos, Año: 2008.
- ANEXO 3** Municipio de Chicamán - Departamento de Quiché, manual de inducción, Año: 2008.
- ANEXO 4** Municipio de Chicamán - Departamento de Quiché, plan operativo anual, Año: 2008.
- ANEXO 5** Municipio de Chicamán - Departamento de Quiché, reglamento de moto taxis, Año: 2008.



## INTRODUCCIÓN

El presente diagnóstico administrativo municipal muestra un panorama general de la municipalidad de Chicamán, del departamento de Quiché, integrado en cuatro capítulos los que se describen en forma resumida para dar un marco general del contenido del mismo.

El primer capítulo, se refiere al Municipio, en donde se da a conocer antecedentes históricos, datos generales, así como de la municipalidad y sus respectivas dependencias, integradas de la forma siguiente: Secretaría municipal, oficina municipal de planificación, oficina de servicios públicos municipales y tesorería, como parte integral del ámbito general de la gestión municipal se incluye la importancia de la participación ciudadana y el campo de acción que tiene la administración respecto a los servicios que se prestan a los vecinos.

El capítulo dos, establece la situación administrativa de la municipalidad, como punto de partida se consideró un análisis situacional con la aplicación de un diagnóstico administrativo, utilizado como herramienta para estudiar problemas de organización y funcionamiento. Asimismo, se presenta la situación actual del proceso administrativo, su aplicación, estrategias, objetivos de la municipalidad, que resultan indispensables para realizar los objetivos planteados, enfocados a dar respuesta a las exigencias del desarrollo social, económico, territorial y político, del Municipio.

Como parte del capítulo dos, también se desarrolla en forma analítica desde la perspectiva administrativa, la estructura financiera y el impacto de los ingresos tributarios y no tributarios, resumidos en el cobro de servicios públicos.

El capítulo tres, presenta una propuesta general para mejorar en parte las deficiencias detectadas en la gestión municipal respecto a los procesos administrativos realizados en dicha institución, para ello se trabajó en los instrumentos siguiente: Manual de inducción, descripción técnica de puestos, plan operativo anual y reglamento de moto taxis, así como una guía para la elaboración de planificación estratégica anual, con propuestas de misión, visión, objetivos y una estructura organizacional.

El capítulo cuatro, presenta una propuesta de una campaña de cultura tributaria, cuyo objetivo se fundamenta en incrementar la recaudación de dos servicios municipales como lo son; agua y extracción de basura y mejorar la relación vecino comuna para introducir el cobro anual del impuesto único sobre inmuebles.

Finalmente, se presentan las conclusiones y recomendaciones a las que se llegó en el presente informe, así como los anexos y bibliografía.

## **CAPÍTULO I MARCO MUNICIPAL**

### **1.1 ANTECEDENTES HISTÓRICOS DE CHICAMÁN**

Sobre el pasado prehispánico del municipio de Chicamán existen pocos datos aportados por la arqueología y las fuentes escritas. Se supone que antes de la conquista española Chicamán era un centro de población de la etnia Poqomchi'. La población abarcaba el territorio que se extiende desde elzanjeado que delimita a Chicamán con Uspantán hasta la parte oriental del actual municipio.

En lo concerniente al origen del nombre Chicamán, existen diferentes hipótesis, basadas todas en la etimología de los diferentes idiomas mayas que se hablan en su territorio. La primera hipótesis plantea que el nombre Chicamán se origina de dos palabras Poqomam: chik aman, que significan 'tierra fértil'. La segunda alude a expresiones K'iche', significando chi, lugar, y kaman, comunal; es decir: 'tierra comunal'. Finalmente, una tercera se fundamenta en el Poqomchi', con referencias a chi, 'lugar', y kaman, 'piedra grande de moler'.

La evolución de Chicamán a partir de la conquista estuvo durante la mayor parte de la historia subordinada a Uspantán, a pesar de las diferencias étnicas y de idioma que separaban a las dos comunidades, hoy municipalidades autónomas. El proceso de independencia administrativa de Chicamán se inició en 1931, cuando se realizaron las primeras gestiones para que la aldea fuera elevada a la categoría de municipio.

El proceso de independencia se inició en 1931, cuando el general Jorge Ubico Castañeda declaró al Municipio monumento colonial pre colombino, consignado en el Decreto Legislativo 1376 de fecha 24 de abril del año 1931.

El reclamo autonómico de los pobladores de Chicamán fue finalmente reconocido el 5 de enero de 1984, con la creación del municipio por el Acuerdo Gubernativo 1-84. Según algunas interpretaciones manejadas por ciudadanos de Chicamán en esta decisión pudieron haber pesado consideraciones propias de la lógica contra-insurgente del momento.

### **1.1.1 Fiesta titular**

La feria y fiesta titular del Municipio, se celebra del cuatro al 10 de diciembre en honor de la Virgen de Concepción, patrona de Chicamán, y el día mayor es el ocho de diciembre. Curiosamente la iglesia católica lleva el nombre de San Martín de Porres, cuya fiesta se celebra el tres de noviembre, aunque sus actos se circunscriben más al ámbito religioso.

### **1.1.2 Ubicación geográfica**

El municipio de Chicamán se encuentra ubicado en la parte occidental del departamento de Quiché, lo colinda al este y sureste con el municipio de San Cristóbal Verapaz (departamento de Alta Verapaz), al norte y oeste con el municipio de Uspantán y al sur con el municipio de Cubulco (Baja Verapaz). Dista a 85 kilómetros de la cabecera departamental de Santa Cruz del Quiché y 256 kilómetros de la capital de Guatemala. Se encuentra ubicada a una altura de 1,470 metros sobre el nivel del mar, a 15°, 20' 44" de latitud norte y 90°, 48' 04" de longitud oeste.

Chicamán se encuentra ubicado en la región de las tierras altas sedimentarias, que incluye las últimas estribaciones de la Cordillera de Los Cuchumatanes y la Sierra de Chamá. La parte más alta del Municipio se encuentra a 2,227 metros sobre el nivel del mar, en la denominada Cumbre de El Amay, y la parte más baja en las márgenes del río Chixoy, a una altitud de 488 metros.

Este relieve tan variado genera una diversidad de microclimas que favorecen el desarrollo de diversas condiciones climáticas, las cuales se pueden identificar a través de la descripción de las diferentes zonas de vida que se encuentran presentes en el Municipio.

### **1.1.3 Extensión territorial**

El municipio de Chicamán tiene una extensión de 513 km<sup>2</sup>. Sin embargo, a partir de impresiones del contenido del acuerdo gubernativo 1-84, por el cual fue desmembrado del municipio de Uspantán, no es posible definir con certeza la jurisdicción municipal debido que existen varias comunidades que dependen administrativamente de Chicamán y otras comunidades que están en el Municipio y que dependen administrativamente de Uspantán.

## **1.2 POBLACIÓN**

Concebida como el grupo de personas que habitan en la tierra o cualquier división geográfica.

### **1.2.1 Población, sexo, grupos de edad y residencia**

De acuerdo a los datos del cuadro uno, Chicamán es uno de los municipios de Quiché, que cuenta con un alto número de población joven, el 48.44 por ciento está comprendida entre las edades de 0 a 14 años.

Por otro lado, la ruralidad del municipio se pone de manifiesto, con un 93 por ciento de la población ubicada en el campo. De acuerdo a la extensión territorial del municipio, la densidad poblacional se estima en 63 habitantes por kilómetro cuadrado. Datos presentados en el cuadro siguiente:

**Cuadro 1**  
**Municipio de Chicamán- Departamento de Quiché**  
**Análisis de la población**  
**Años. 1994, 2002 y 2008**

Descripción	1994		2002		2008	
	Habitantes	%	Habitantes	%	Habitantes	%
<b>Población Total</b>	17,422	100	25,280	100	32,178	100
<u>Población por genero</u>						
Hombres	8,723	50	12,443	49	15,564	48
Mujeres	8,699	50	12,837	51	16,614	52
<u>Población por área</u>						
Urbana	1,374	8	1,893	7	2,381	7
Rural	16,048	92	23,387	93	29,797	93
<u>Población grupo étnico</u>						
Indígena	12,818	74	19,374	77	25,646	80
No indígena	4,604	26	5,906	23	6,532	20
<u>Población por edad</u>						
00 a 06 años	4,452	26	6,491	26	8,302	26
07 a 14	4,101	23	5,836	23	7,285	23
15 a 64	8,327	48	12,083	48	15,378	48
65 y más	542	3	870	3	1,213	4

Fuente: Elaboración propia con base en los datos del X Censo de Población y V de Habitación 1994, XI Censo de Población y VI de Habitación 2002 del Instituto Nacional de Estadística –INE– e investigación de campo Grupo EPS, primer semestre 2008.

### 1.2.2 Grupo étnico y pertenencia étnica

En el municipio predomina la etnia maya, más del 79 por ciento, algo que sucede en la mayoría de municipios del departamento, donde la etnia ladina ocupa un bajo porcentaje de la población y otras no son representativas, tal como se aprecia en el cuadro uno.

### 1.2.3 Población económicamente activa

La población económicamente activa, se define como: el conjunto de personas de siete años en adelante que durante el período de referencia censal (en este caso Junio 2008) ejercieron una ocupación o la buscaban de forma activa. Se estima que para el año 2008, la población económicamente activa, es de un 32% del total de habitantes, como se muestra a continuación:

**Cuadro 2**  
**Municipio de Chicamán- Departamento de Quiché**  
**Análisis de la población económicamente activa por años en estudio según**  
**Sexo y área geográfica**  
**Años: 1994, 2002 y 2008**

Descripción	1994		2002		2008	
	Habitantes	%	Habitantes	%	Habitantes	%
Población Total	17,422	100	25,280	100	32,178	100
PEA Total	6,489	37	7,009	28	10,491	32
<u>Población por genero</u>						
Hombres	4,852	75	6,007	86	9,291	89
Mujeres	1,637	25	1,002	14	1,160	11
<u>Población por área</u>						
Urbana	401	6	572	8	1,060	10
Rural	6,088	94	6,437	92	9,391	90

Fuente: Elaboración propia con base en los datos del X Censo de Población y V de Habitación 1994, XI Censo de Población y VI de Habitación 2002 del Instituto Nacional de Estadística –INE– e investigación de campo Grupo EPS, primer semestre 2008.

El mayor porcentaje de la población económicamente activa, corresponde al sexo masculino y representa el 89 por ciento; en cuanto a categoría ocupacional el 90 por ciento corresponde a trabajadores rurales que es el grupo que genera el mayor número de personas trabajadoras comprendidas entre las diferentes edades y el género segmentado en hombres y mujeres.

### **1.3 DIVISIÓN POLÍTICO-ADMINISTRATIVA**

El territorio de la República, se divide para su administración en departamentos y éstos en municipios. La administración es descentralizada y se establecen regiones de desarrollo con criterios económicos, sociales y culturales que pueden estar constituidos por uno o más departamentos para dar un impulso racionalizado al desarrollo integral del país. Sin embargo, cuando así convenga a los intereses de la Nación, el Congreso podrá modificar la división administrativa del país, para establecer un régimen de regiones, departamentos y municipios, o cualquier otro sistema, sin menoscabar la autonomía municipal.

### **1.3.1 División política**

La división política muestra la distribución de las comunidades que se identificaron durante la realización del trabajo de campo, comprendido del uno al 12 de junio del presente año, las cuales son administradas por la Autoridad Municipal y representadas por el Concejo Municipal. La división político-administrativa del municipio de Chicamán, departamento de Quiché identifica los límites y colindancias que se presentan a continuación:

Norte: Colinda con Uspantán y Cobán (Alta Verapaz).

Este: colinda con San Cristóbal Verapaz (Alta Verapaz) y Cubulco (Baja Verapaz).

Sur: colinda con Uspantán y Cubulco (Baja Verapaz).

Oeste: colinda con Uspantán.

Es importante resaltar que se cuenta con una serie de mapas temáticos elaborados por la Oficina Municipal de Planificación, en donde existen algunos problemas con la definición del Municipio, porque los mismos no se encuentran definidos en lo referente a las colindancias con otros municipios. Chicamán está conformado por 63 centros poblados, éstos se distribuyen en un pueblo, 42 caseríos, 11 aldeas y nueve fincas. Actualmente, para efectos de una mejor administración, el Municipio se encuentra dividido en 10 Micro-Regiones.

Un dato a considerar es que debido a imprecisiones en el Acuerdo Gubernativo 1-84, con el cual se autoriza la creación del Municipio, no es posible definir con certeza la jurisdicción municipal.

Otro inconveniente detectado radica en que las comunidades de La Puc, La Concepción, Pozo Chiquito, Río Negro, San Vicente, Serranía y Vara de Canasto I y II, están ubicadas territorialmente en Uspantán, pero dependen administrativamente de Chicamán.



Empero otras comunidades enclavadas en la parte norte del municipio, denominada la Zona Reina, son administradas por Uspantán, pero según las autoridades chicamanenses deberían estar bajo su control, entre ellas La Parroquia Lancetillo, Santa Ana y Sacrabinac Grande.

Derivado del análisis efectuado sobre la base de los censos de población y habitacionales de los años 1994 y 2002, e investigación de campo se determinó la estructura siguiente:

Tabla 1  
Municipio de Chicamán, Departamento de Quiché  
Centros poblados  
Años: 1994, 2002 y 2008

	1994	2002	2008
Pueblo	1	1	1
Caserío	54	47	42
Aldea	8	10	11
Finca	12	11	9
<b>Total</b>	<b>75</b>	<b>69</b>	<b>63</b>

Fuente: Elaboración propia con base en los datos del X Censo de Población y V de Habitación 1994, XI Censo de Población y VI de Habitación 2002 del Instituto Nacional de Estadística –INE– e investigación de campo Grupo EPS, primer semestre 2008.

Se puede apreciar que la tendencia sobre los diferentes grupos de centros poblados, respecto al año 1994 ha venido en descenso, derivado de un proceso de ordenamiento establecido por la actual Corporación Municipal, apegada a los normativos gubernamentales existentes y regulaciones establecida por el Instituto Nacional de Estadística.

Con el propósito de identificar la división política del Municipio, se describen a detalle los nombres de los diferentes centros poblados y se consigna la categoría a la cual pertenecen y ubicación por micro región.

Tabla 2  
Municipio de Chicamán, Departamento de Quiché  
Descripción y detalle de centros poblados  
Año: 2008

No.	Centro poblado	Categoría
1	Chicamán	Pueblo
2	Puente Seco	Aldea
3	La Cruz	Aldea
4	Cala	Aldea
5	Chixoy	Aldea
6	La Cruz Chixiquin	Aldea
7	Los Plátanos	Aldea
8	Cumbre la May	Aldea
9	Tiritibol	Aldea
10	Beleju	Aldea
11	Santa Gertrudis	Aldea
12	La Parroquia Lancetillo	Aldea
13	Agua Zarca	Caserío
14	Estayul	Caserío
15	Las Culebras	Caserío
16	Llano Grande	Caserío
17	San Luis Las Anonas	Caserío
18	Buena Vista	Caserío
19	Periconcito	Caserío
20	Poblaj	Caserío
21	Carrizal	Caserío
22	Costa Chiquita	Caserío
23	Xecaguitz	Caserío
24	Cumbre de las Flores	Caserío
25	El Zapote	Caserío
26	Los Encuentros I	Caserío
27	Ojo de Agua	Caserío
28	Las Vigas	Caserío
29	Los Planes	Caserío
30	Cruz de Piedra (San Antonio)	Caserío
31	Pozo Verde	Caserío
32	Jumuc	Caserío
33	Chocorral	Caserío

Continúa en página siguiente

## Continuación tabla 2

34	La Cumbre La May	Caserío
35	Pancus	Caserío
36	San José Cruzshut	Caserío
37	Pajales	Caserío
38	El Aguacate	Caserío
39	La Campana	Caserío
40	Las Limas	Caserío
41	El Pajuil	Caserío
42	Pancul	Caserío
43	Chitas	Caserío
44	Saca	Caserío
45	Cipresales	Caserío
46	La Unión	Caserío
47	La Ceiba	Caserío
48	Santa Cruz Zapote	Caserío
49	Rosario Monte María	Caserío
50	Pantolox	Caserío
51	Sacrabinal Lote Tres	Caserío
52	San Pedro Chicamán	Caserío
53	Panaman	Caserío
54	Esquipulas Samutz	Caserío
55	El Naranjo	Finca
56	El Portal	Finca
57	La Soledad	Finca
58	El Sochi	Finca
59	San José El Soch II (Nueva Esperanza)	Finca
60	San Andres Saltul	Finca
61	Plan Grande	Finca
62	Santa Isabel	Finca
63	Modelo	Finca

Fuente: Elaboración propia con base en datos de la Oficina Municipal de Planificación e Investigación de campo Grupo EPS., primer semestre 2008

## 1.4 MUNICIPIO

Es la unidad básica de organización territorial del Estado y espacio inmediato de participación ciudadana en los asuntos públicos. Está organizado para alcanzar el bien común de todos los habitantes de su distrito, entendiéndose como distrito la circunscripción territorial en la que ejerce autoridad un concejo municipal<sup>1</sup> Está organizado para ofrecer a sus habitantes el bienestar que todos necesitan, para lograr este objetivo es necesario que haga uso racional de sus recursos y que disponga de mecanismos que faciliten obtener los medios efectivos de subsistencia; a través de un cuerpo jurídico, en su población y en las políticas de gobierno municipal.

### 1.4.1 Elementos del municipio

Reconocidos legalmente y plasmados en el Código Municipal en su artículo 8, el Municipio está integrado por los elementos básicos siguientes:

**Población:** está constituida por los habitantes de su circunscripción territorial.

**Territorio:** Circunscripción territorial en la que ejerce autoridad un Concejo Municipal, está es continua y por ello se integra con las distintas formas de ordenamiento territorial que se acuerde y la cabecera del distrito es el centro poblado donde tiene su sede municipal.

**Autoridad o gobierno:** la autoridad ejercida en representación de los habitantes, tanto por el Concejo Municipal como por las autoridades tradicionales propias de las comunidades que la conforman.

**Comunidad organizada:** “Es la población que a través de múltiples formas de organización, se agrupa para una colaboración y cooperación conjunta defender sus intereses sectoriales, comunitarios, políticos, económicos”<sup>2</sup>, sociales y

---

<sup>1</sup>CONGRESO DE LA REPÚBLICA DE GUATEMALA, Código Municipal, Decreto 12-2002. Artículos 2 y 23

promover el desarrollo y la integración de los vecinos, por consiguiente ejerce la fiscalización del accionar de la Corporación Municipal.

**Capacidad económica:** El Municipio debe ser capaz de sostenerse y desarrollarse por sí mismo con sus rentas, tasas y tributos, de forma complementaria, aprovechar la cooperación del gobierno central y donaciones provenientes de instituciones no gubernamentales y países donantes. Otro factor importante es considerar que las municipalidades deben desarrollar el aprovechamiento del crecimiento económico del Municipio y su eficiencia en la recaudación tributaria, la conjugación de los factores descritos es una forma de autonomía financiera.

**Ordenamiento jurídico municipal y el derecho consuetudinario:** el Municipio, como institución autónoma de derecho público, tiene personalidad jurídica y capacidad para adquirir derechos y contraer obligaciones, en el marco de las leyes nacionales vigentes, por conducto de éstas expresa su voluntad, su poder político y su papel como rector del desarrollo local, por medio de ello se encuentra facultada para establecer normas internas de la municipalidad y reguladoras de la conducta de los vecinos, como beneficiarios y actores los servicios públicos.

**Patrimonio:** las finanzas y patrimonio del Municipio, comprenden los bienes, ingresos y obligaciones que conforman el activo y pasivo, así como la totalidad de bienes territoriales, naturales, étnicos, culturales y humanos, lo cual se conjuga en la base para la identidad municipal.

---

<sup>2</sup> SOTO R. CARLOS ARTURO, Revista Enfoque Económico, El Régimen Municipal, Colegio de Economistas, Contadores Públicos y Administradores de Empresas, año uno, número cuatro, 2006, página. 11

## **1.4.2 MUNICIPALIDAD**

Órgano estatal descentralizado territorialmente, al cual le corresponde el gobierno y administración del Municipio, estas proceden por delegación del Estado y son desempeñadas con autonomía política, financiera y administrativa en el respectivo territorio integrada por un Concejo Municipal como principal autoridad.

### **1.4.2.1 Autonomía municipal**

Los municipios de la República de Guatemala son instituciones autónomas. Entre otras funciones la Constitución Política de la República de Guatemala corresponde: artículo 253 Inciso "c" Atender los servicios públicos locales, el ordenamiento territorial de su jurisdicción y el cumplimiento de sus fines propios.

También se puede definir como una institución autónoma de derecho público, tiene personalidad jurídica y capacidad para adquirir derechos y contraer obligaciones, con amplias competencias.

En general para el cumplimiento de sus fines y objetivos principales, corresponde al bien común; la planeación, organización, integración y control de la dirección de finanzas de la municipalidad, los cuales debe responder a los cometidos constitucionalmente establecidos.

### **1.4.2.2 Antecedentes municipales**

Derivado de la autorización para constituirse como municipio a Chicamán, se inició un proceso de desarrollo fundamentado en la consolidación del gobierno local hoy denominado municipal, el mismo se reviste de poca historia, debido que la Municipalidad solo ha contado con siete Alcaldes, los cuales son descritos a continuación:

- José, Chepito, Muñoz (1984-1984)
- José Víctor Cifuentes (1984-1986)

- José Genaro Vásquez Hidalgo (1986-1988)
- Mynor Games (1988-1991)
- Josué Absalón Lemus Hidalgo (1991-1993)
- Candelario Gamarro Alvarado (1993-2000)
- Pedro Gamarro Morales (2000-2008)

Es importante resaltar que el Señor José Muñoz, solamente estuvo al frente de la Corporación Municipal cuatro meses, debido que entregó la autoridad al señor José Cifuentes quien dio paso al primer gobierno electo constitucionalmente en un proceso eleccionario en los comicios del año 1986.

Chicamán como municipio actualmente se encuentra precedido en su gobierno municipal por el señor Candelario Gamarro quien desempeña su tercer período, electo constitucionalmente en los comicios del año 2007, asume el cargo el 15 de enero del presente año, al igual que todas las corporaciones municipales, dentro de su gestión los primeros dos períodos fueron durante los años de 1993 al año 2000.

### **1.4.3 Servicios municipales**

Se entiende por servicios públicos, las actividades, entidades u órganos públicos o privados con personalidad jurídica, creados por constitución o ley, para dar satisfacción en forma regular y continua a cierta categoría de necesidades de interés general, bien en forma directa mediante concesionario o a través de cualquier otro medio legal con sujeción aun régimen de derecho público o privado según corresponda.

El código municipal establece en el artículo 6, las competencias propias y atribuciones, donde se faculta a las municipalidades todas las funciones inherentes a su autonomía, y el precepto de auto organización de los servicios municipales, establecidos en el código municipal.

El Gobierno Municipal es facultado para el establecer, planificación reglamentación, programación, control y evaluación de los servicios públicos municipales, así como las decisiones sobre las modalidades institucionales para su prestación, por conducto de lo preceptuado en el artículo 35, en sus literales a, e, n y o del código municipal, los servicios se pueden clasificar en administrativos y públicos, descritos a continuación:

a) Servicios Administrativos:

- Certificaciones
- Licencias
- Matrículas
- Pesas y medidas
- Zarabandas
- Títulos de agua
- Concesión de servicios de agua
- Deslinde de terrenos
- Casetas en terrenos municipales
- Instalación y reinstalación de servicios públicos municipales
- Traspaso derechos por servicios públicos
- Depósito de vehículos en predio municipal
- Estacionamiento de vehículos en vías públicas
- Reposición de cédulas de vecindad
- Concesión de drenajes
- Remedida de terrenos
- Tala de árboles
- Fierro por marca de ganado

b) Servicios Públicos:

- Canon de agua
- Piso de plaza



- Rastro
- Cementerio
- Exceso de agua
- Baños y sanitarios municipales
- Servicios de drenaje
- Muelles
- Alumbrado público
- Baños públicos
- Poste público
- Limpieza de calles
- Contribuciones por mejoras (para costear obras de beneficio colectivo)
- Arrendamientos varios

### **1.5 PARTICIPACIÓN CIUDADANA**

En el ejercicio del derecho todos los ciudadanos tienden a influir en las decisiones que toman las autoridades de gobierno y que afectan su vida o sus intereses, sean estos particulares o de grupo.

La participación es un derecho humano, tan importante como la libertad de expresión o de organización, porque significa que las personas tienen la oportunidad de dejar de ser un objeto sobre cuya vida o intereses pueden decidir los gobernantes, sin tomar en cuenta lo que piensan o necesitan.

La participación ayuda a que la democracia se fortalezca cada día, no se trata solamente de ejercer el derecho a votar cada cuatro años y dejar que las autoridades electas hagan lo que consideran conveniente, sin tomar en cuenta la opinión de los ciudadanos.

### 1.5.1 Importancia de participar

Los Acuerdos de Paz señalan la necesidad de profundizar una democracia real, funcional y participativa y que para ello se deben lograr, entre otros, los aspectos siguientes.

- **Participación:** efectiva de todos los ciudadanos (hombres, mujeres, jóvenes y adultos)
- **Concertación:** entre los actores sociales, por ejemplo, trabajadores y empresarios, entre las organizaciones comunitarias, los pueblos indígenas.
- **Barrera contra la corrupción:** sirve como instrumento para fiscalizar el abuso de poder, el autoritarismo y el despilfarro en el manejo de los asuntos públicos.
- **Reducir la pobreza:** otro factor a considerar importante en el desarrollo de una sociedad con igualdad social y económica.

Los Acuerdos de Paz dan una gran importancia a la participación de los sectores tradicionalmente marginados o excluidos, y que son los más afectados por la falta de derechos y por la pobreza. Entre los sectores mencionados resaltan los indígenas, mujeres, jóvenes y los niños, a través de la participación los sectores tendrán más oportunidad de mejorar su situación socioeconómica y de contribuir de manera efectiva al proceso de desarrollo sostenible de las comunidades y el país como un solo pueblo.

### 1.5.2 Municipalidades y la participación ciudadana

La participación ciudadana ante la gestión pública municipal contribuye para aumentar la confianza de la población sobre el accionar de la autoridad municipal, permite fortalecer su confianza sobre ella, para mantener la legitimidad de una autoridad ya no es suficiente que esta haya sido electa por el pueblo en una elección popular, el liderazgo se obtiene, con base en las acciones que se realizan y al apoyo que la población da a dichas acciones.

## **CAPÍTULO II**

### **DIAGNÓSTICO DE LA ORGANIZACIÓN**

Con el propósito de establecer cuál es la situación administrativa de la municipalidad de Chicamán, en lo concerniente a su gestión, se procedió a realizar un diagnóstico administrativo en dicha institución, el cual se llevó a cabo a través de entrevistas dirigidas hacia el personal operativo, jefes y coordinadores, la observación de las prácticas administrativas y recursos físicos que la misma utiliza para orientar sus funciones en cada área de trabajo. Se consideró como herramienta principal la utilización del método científico, el cual se define como: La actividad de búsqueda que se caracteriza por ser reflexiva, sistemática y metódica; tiene por finalidad obtener conocimientos y solucionar problemas científicos, filosóficos o empírico-técnicos, y se desarrolla mediante un proceso. La investigación científica es la búsqueda intencionada de conocimientos o de soluciones a problemas de carácter científico; el método científico indica el camino que se ha de transitar en esa indagación y las técnicas precisan la manera de recorrerlo.

Derivado de la definición anterior y de acuerdo a los métodos existentes, se tomó como base la investigación explicativa, la cual permite combinar tanto los métodos analítico y sistemático, como el deductivo e inductivo.

Bajo este marco de referencia se da origen a la presentación e interpretación de los resultados obtenidos en el trabajo de campo realizado.

#### **2.1 DIAGNÓSTICO ADMINISTRATIVO**

“Es un estudio sistemático, integrado y periódico que tiene como propósito fundamental detectar las causas y consecuencias que dentro de los problemas de organización y funcionamiento, afectan o se intuye que afecten a la empresa,

La participación comunitaria permite a las autoridades locales alcanzar mayores resultados en su gestión, a pesar de los recursos municipales tradicionalmente insuficientes para atender todas las necesidades y demandas. Esto, porque la creatividad de los vecinos muchas veces encuentra soluciones prácticas y sencillas, además de facilitar la movilización de recursos comunitarios. En su compendio el ABC del Gobierno Municipal se dice que “sin participación ciudadana la democracia, como forma de gobierno, no funciona adecuadamente”<sup>3</sup>

### **1.5.3 Derechos de los vecinos**

El Código Municipal establece en el artículo 17 una serie de derechos y obligaciones establecidas para los vecinos, entre los cuales se pueden resaltar los siguientes:

- Ejercer los derechos ciudadanos de conformidad con lo establecido en la Constitución Política de la República y la Ley electoral y de Partidos Políticos.
- Servir y defender los intereses del municipio y la autonomía municipal.
- Contribuir a los gastos públicos municipales.
- Participar activa y voluntariamente en la formulación, planificación, ejecución y evaluación de las políticas públicas municipales y comunitarias.
- Integrar la comisión ciudadana municipal de auditoría social.

También es obligación de todo ciudadano respetar las leyes, luchar contra la pobreza, la discriminación y el racismo y velar por el respeto a los derechos humanos y por la protección del medio.

---

<sup>3</sup> AGENCIA TECHNISCHE ZUSAMMENARBEIT GESELLSCHAFT –GTZ-, COOPERACIÓN TÉCNICA ALEMANA, el ABC del Gobierno Municipal, Ciudad de Guatemala, página 52

Para resaltar la participación ciudadana deben considerarse características que los ciudadanos deben seguir para que coadyuven a dicha inclusión:

- Voluntariedad
- Organización
- Incluyente
- Informada
- Efectiva
- Responsabilidad
- Solidaridad
- Sistemática
- Civismo

#### **1.5.4 Organización comunitaria**

Dentro de los aspectos importantes a resaltar en la participación ciudadana es la Organización. De esa cuenta, entre los derechos individuales reconocidos en la Constitución Política de la República está el derecho a la libre asociación fundamentado en el artículo 34. Sin obligación a hacerlo.

La ley de los Consejos de Desarrollo Urbano y Rural en sus artículos 13 al 17, describe la integración y funciones de los Consejos Comunitarios de Desarrollo (COCODE) como parte del Sistema de Consejos de Desarrollo.

La finalidad del COCODE, radica en que los miembros de la comunidad, interesados en promover y llevar a cabo políticas públicas participativas, se reúnan para identificar y priorizar proyectos, planes y programas de desarrollo para beneficio de la comunidad.

El COCODE se integra con la Asamblea Comunitaria, integrada por los residentes de una misma comunidad, el órgano de coordinación se integra con el Alcalde Auxiliar, y un máximo de 12 representantes electos por la Asamblea, todo

ello respaldado por la Ley de los Consejos de Desarrollo Urbano y Rural en sus artículos 13 y 16.

Dentro de las principales funciones de los consejos comunitarios de desarrollo, se destaca: promover, facilitar y apoyar la organización y participación efectiva de las comunidades y en la priorización de necesidades, problemas y sus soluciones (artículo 14). Empero, el Concejo Municipal al apoyar la integración, legalización y fortalecimiento de los consejos comunitarios de desarrollo, cumple con principio de comunidad organizada.

#### **1.5.5 Consejo municipal de desarrollo**

Los Consejos Municipales, son representados por el Alcalde, Síndicos y Concejales que designe la corporación, hasta un máximo de 20 representantes de los Consejos Comunitarios de Desarrollo, un representante de las entidades públicas con presencia en la localidad y los representantes de entidades civiles que sean convocados.

La finalidad radica en promover y apoyar el funcionamiento de los consejos comunitarios de desarrollo, facilitar la organización y participación efectiva de las comunidades y sus organizaciones, basados en la priorización de necesidades.

Dentro de sus funciones, se destaca el promover sistemáticamente tanto la descentralización de la administración pública como la coordinación interinstitucional, para coadyuvar al fortalecimiento de la autonomía municipal; para tal finalidad, apoyará a la Corporación Municipal en la coordinación de las acciones de las instituciones públicas, privadas y promotoras de desarrollo que funcionen en el Municipio.

Los COMUDES deben evaluar la ejecución de las políticas, planes, programas y proyectos municipales de desarrollo, cuando sea oportuno, proponer a la

Corporación Municipal o al Consejo Departamental de Desarrollo las medidas correctivas para el logro de los objetivos y metas previstas en los mismos.

Como parte de la participación ciudadana, en el marco de los Acuerdos de Paz y al fortalecimiento de la transparencia en la ejecución presupuestaria, deben contribuir a la definición y seguimiento de la política fiscal, en el marco de su mandato de formulación de las políticas de desarrollo.

#### **1.5.6 Alcaldías comunitarias o auxiliares**

Son entidades representativas de las comunidades, reconocidas por el Concejo Municipal, en especial para la toma de decisiones y como vínculo de relación con el gobierno municipal.

La alcaldía auxiliar es encabezada por un alcalde comunitario o auxiliar, quien es el vínculo entre la entidad que representa y el COCODE, su duración no podrá exceder el período del Concejo Municipal, así como también será normado por la decisión de la asamblea comunitaria.

#### **1.5.7 Alcaldía indígena**

Son una forma tradicional de representación y de participación de los pueblos indígenas, que existen en varios municipios, especialmente en la región occidental de Guatemala, como en los municipios de Chichicastenango, Sololá, y Joyabaj. Las autoridades deben reconocer, respetar y promover las alcaldías, definir sus propias formas de funcionamiento administrativo, como lo establece el artículo 55 del Código Municipal Decreto 12-2002.

#### **1.5.8 Auditoría social**

Uno de los derechos de los vecinos según el artículo 17 del Código Municipal establece la integración de la comisión ciudadana municipal de auditoría social, la cual debe ser promovida por el COMUDE para que participen en ella los

representantes de la sociedad civil que lo integran y un síndico como enlace con el Concejo Municipal.

El pilar fundamental o naturaleza de la comisión radica en que los vecinos en el ejercicio de sus derechos participen, no sólo en el proceso de priorización de necesidades y ejecución de proyectos, sino también en el control y evaluación de los mismos. Es decir, los vecinos deben participar en todo el ciclo de los proyectos, en la construcción y mantenimiento, con la finalidad de garantizar la calidad y sostenibilidad de la inversión municipal.

Lo más importante es que los vecinos puedan tener información verdadera, completa y oportuna sobre la forma cómo se manejan los recursos financieros de la Municipalidad. Para ello, no se debe olvidar que las oficinas, registros, documentos y expedientes existentes en la municipalidad son públicos y pueden ser examinados o consultados por los vecinos, respaldado en el artículo 30 de Constitución Política de la República y 139 del Código Municipal.

La integración de la Comisión debe ser un soporte fundamental para que los vecinos conozcan los problemas que tienen las comunidades, en la prestación de los servicios tanto en cobertura, mantenimiento y costos, a efecto de alcanzar acuerdos sobre acciones orientadas a su mejoramiento. La Ley General de Descentralización en su capítulo V, artículo 19 establece que las comunidades organizadas conforme a la ley, tendrán facultad para realizar auditoria social de los programas de descentralización que se ejecuten en sus respectivas localidades y en los que tengan participación directa, ya sea en el ámbito municipal, departamental, regional o nacional. En caso necesario solicitarán a la Contraloría General de Cuentas la práctica de la auditoria que corresponda, cuyos resultados deberán ser informados dentro del plazo de treinta días, contados a partir de la fecha en que ésta concluya.



### **1.5.9 Análisis de la participación ciudadana en el municipio de Chicamán**

Como ya se ha mencionado la participación ciudadana en el ejercicio de los derechos y facultades que tiene la población en general, se enmarcan varias formas, una de ellas es la conformación de los Consejos Comunitarios de Desarrollo (COCODE), y derivado del presente diagnóstico municipal, se procedió a verificar en las diferentes comunidades la existencia de la participación ciudadana en la gestión municipal, se constató en los 63 centros poblados que conforman el municipio de Chicamán su participación, y que se encuentran debidamente integrados.

También se constató, que la actual Corporación Municipal ha orientado su gestión basada en la participación ciudadana, al dar paso a realizar diagnósticos de las comunidades, con el objetivo de priorizar necesidades, identificación y documentación de las personas, lograr una descentralización en materia de transferir a las comunidades organizadas legalmente, el poder de decisión, la titularidad de la competencia, las funciones, los recursos de financiamiento para la aplicación de las políticas públicas nacionales, a través de la implementación de políticas municipales y locales en el marco de la más amplia participación de los ciudadanos, en la administración pública, priorización y ejecución de obras, organización y prestación de servicios públicos así como el ejercicio del control social sobre la gestión gubernamental y el uso de los recursos del Estado.

Dentro de las debilidades encontradas se constató que hasta la presente administración municipal, se inició con la identificación de los COCODES, al documentarlos y se llevar un registro certificado, dentro de libros de actas en donde se registra el nombre de los integrantes, comunidad a la que representan, nombre que los identifica y la fecha de duración, se redujo de 10 años a dos la vigencia de habilitación de los mismos, error detectado debido al desconocimiento del normativo legal, que establece que no pueden funcionar por un período superior al de la Corporación Municipal.

con el objeto de encontrar las alternativas de solución tomando en cuenta los recursos disponibles.”<sup>4</sup>

Desde otra perspectiva se puede indicar que al referirse al entorno administrativo, un diagnóstico es el análisis racional y sistemático de las funciones principales de una empresa o institución, con el fin de detectar los problemas que producen situaciones críticas dentro de la misma, así como las causas que los generan y estar en capacidad de plantear posibles soluciones.

El diagnóstico administrativo se utilizó como herramienta para brindar propuestas de solución a problemas de organización y funcionamiento, que se determinaron en la municipalidad de Chicamán y que afectan en la eficiente prestación de algunos servicios hacia la población; asimismo como metodología para su análisis se tomó como referencia el proceso administrativo.

En el caso específico de las municipalidades, además de cumplir con lo anterior, también deben tener como base un marco legal, de lo cual destaca: el Código Municipal, la Ley de Servicio Municipal, Ley de los Consejos de Desarrollo Urbano y Rural, Ley Orgánica del Presupuesto, Normas Generales de Control Interno; entre otros.

De acuerdo a las premisas descritas y los aspectos más relevantes sobre la actual gestión administrativa que se realizan en la municipalidad de Chicamán, a continuación se presentan los siguientes:

## **2.2. PLANIFICACIÓN**

Es un instrumento mediante el cual se investiga hacia dónde se dirigen las empresas como las instituciones, con qué medios, qué pasos y en cuánto tiempo, el proceso inicia desde una minuciosa inspección de los hechos presentes, pasados y no menos importante una estimación del futuro, al evaluar situaciones

---

<sup>4</sup> UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEMALA. Material bibliográfico de apoyo al curso de Administración II. Facultad de Ciencias Económicas. Página 14

internas como externas de la institución, para que con esa base se conozcan los antecedentes y los diferentes elementos que deberán considerarse, antes de fijar los objetivos como segunda etapa del proceso de planeación.

La planeación implica la selección de misiones y objetivos y de las acciones para cumplirlos, y requiere de la toma de decisiones, es decir, de optar entre diferentes cursos futuros de acción.

Existen cuatro grandes razones para planificar; la primera, es el lapso de tiempo cada vez mayor que transcurre entre las actuales decisiones y los resultados futuros; la segunda, es la creciente complejidad de la organización; la tercera, son las necesidades; y la cuarta, es el impacto de la planificación sobre las demás funciones de la gestión.

### **2.2.1 Situación actual de la planeación municipal**

Se determinó que en la municipalidad objeto de estudio, orientan sus actividades en función de una planificación empírica sin contar con bases que orienten sus actividades, dentro de los registros documentales se constató que se dispone de dos documentos de planificación, con proyección a la inversión social y desarrollo sostenido de las comunidades. A continuación se detallan las características fundamentales de los planes, marco de referencia en el accionar de la actual gestión municipal.

- Plan Estratégico Participativos: Este se caracteriza por ser un plan que se desarrolló a corto plazo, que contempla temas amplios y duraderos, que aseguraban la efectividad de la Institución respecto a la inversión presupuestaria, elaborado en el año 2003, por la anterior Corporación Municipal, en donde su enfoque primordial radicaba en la educación, salud, prestación de servicios y su cobertura, por último al medio ambiente y la participación ciudadana.
- La institución en estudio posee un plan de desarrollo con una visión a 10 años, en donde denominan, el Plan de Desarrollo Municipal 2001-2011,

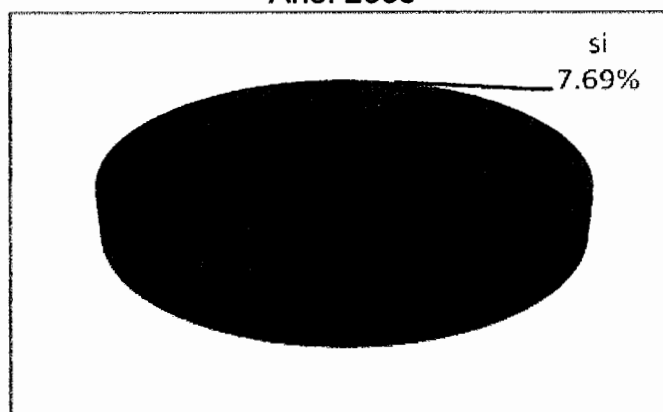
enfocado en cuatro componentes principales, lo económico, social, ambiental e institucional mandatos establecidos en el artículo 36 del código municipal, en él se enmarcan los lineamientos a seguir para la consecución de una serie de requerimientos, pero carente de profundidad, debido que carece de metas y objetivos para cada tema.

**2.2.2 Plan operativo:** Este plan es a corto plazo, especifica y orienta la consecución de objetivos medibles, concretiza los conceptos generales del plan estratégico en cifras claras y metas cuantificables, en forma directa en un año calendario, con carácter modificable y la elaboración de constante revisiones, el plan operativo anual permite realizar una planificación orientada a la elaboración de proyectos de infraestructura y de carácter social en las diferentes comunidades.

Se constató la ausencia de un plan operativo anual, el cual concreta acciones estratégicas de la municipalidad, plasma objetivos y proyectos a los cuales se asignan recursos presupuestarios necesarios para su ejecución, Asimismo, identifica los indicadores indispensables para realizar el seguimiento y evaluación de las decisiones que se adopten durante su vigencia, de acuerdo a las exigencias del desarrollo social, económico, territorial y político de corto y mediano plazo.

En una entrevista dirigida hacia el personal administrativo y funcionarios de la municipalidad de Chicamán, se planteo la pregunta ¿Se elabora el plan operativo anual? (Planifican las tareas a principio de año), de lo cual se tomó como base a 13, empleados quienes son los que integran la parte operativa dentro de la áreas de trabajo de las diferentes oficinas que conforman la actual estructura municipal.

Gráfica 1  
Municipio de Chicamán, Departamento de Quiché  
Conocimiento de elaboración del plan operativo anual  
Año: 2008



Fuente: Investigación de campo Grupo EPS, primer semestre 2,008.

Como se puede observar en la gráfica uno, el 7.69% de los empleados de la Municipalidad si consideran que el plan operativo anual es utilizado por la institución como base para el desarrollo de sus actividades, mientras que el 92.31% de los empleados no lo consideran así. Es importante recalcar que los empleados, a pesar de saber de la necesidad que exista del POA, no le dan la importancia necesaria en virtud de no estar involucrados directamente en el desarrollo del mismo, ya que según indicaron esto concierne exclusivamente a la oficina municipal de planificación, según lo expresa el Código Municipal en su Artículo 95, al pasar desapercibida la importancia de la participación e inclusión de todas las oficinas y/o departamentos municipales en el eficiente servicio municipal.

**Oficina municipal de planificación.** “El Concejo Municipal tendrá una oficina municipal de planificación, que coordinará y consolidará los diagnósticos, planes, programas y proyectos de desarrollo del municipio. La oficina municipal de

planificación podrá contar con el apoyo sectorial de los ministerios y secretarías de Estado que integran el Organismo Ejecutivo.”<sup>5</sup>

De acuerdo a lo establecido en las normas generales de control interno de la Contraloría General de Cuentas específicamente en la parte conducente se indica:

“Cada entidad pública debe planear en concreto, por parte de la administración, la filosofía de control interno, y la estrategia para su desarrollo, implantación y actualización. El estilo gerencial que debe imprimir cada ejecutivo en el marco de una planificación y control operacional, incluye planes de desarrollo, planes estratégicos y los mecanismos de control, seguimiento y evaluación, dentro del concepto de empresa en marcha. Todo ente público incorporará a su gestión, los elementos del proceso administrativo, de tal manera que se puedan comprobar, evaluar y medir los beneficios de cada uno de ellos; tales como planificación, organización, integración, dirección y control, en el marco de un sistema integrado de información gerencial que ayude a conocer el resultado de la gestión, como producto de procesos bien definidos de rendición de cuentas.”<sup>6</sup>

Dentro de la estructura organizacional de la municipalidad de Chicamán, se cuenta con cuatro departamentos, en ellos se visualiza la poca orientación que tienen sus colaboradores (personal de apoyo) en función de sus accionar laboral orientado a la eficiencia en la prestación de los servicios, debido a la falta de una planificación, que permita establecer objetivos, metas y sobre todo una misión que permita encausar las actividades laborales hacia una visión de gobernabilidad y de servicio.

---

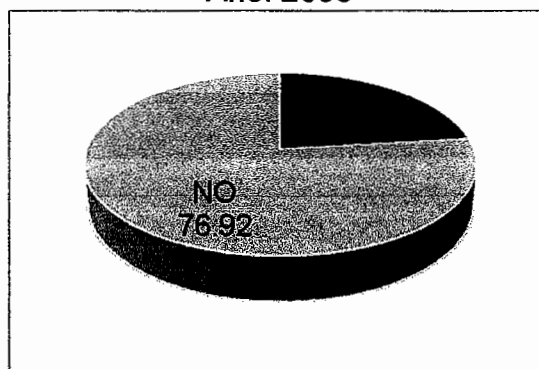
<sup>5</sup> CONGRESO DE LA REPÚBLICA DE GUATEMALA. Código Municipal Decreto Ley 12-2002 Artículo No. 95.

<sup>6</sup> CONTRALORÍA GENERAL DE CUENTAS GT, Normas Generales de Control Interno Gubernamental - Edición 2006, Párrafo 1ro.

### 2.2.3 Misión

La misión destaca la identidad organizacional de la institución, valores, creencias, servicios definidos en forma de beneficios, señala la relación institución, empleado, servicio. ¿Quiénes son nuestros clientes? ¿Qué beneficios esperan? ¿Qué les estamos ofreciendo? ¿Quiénes somos "nosotros" como institución?, estas son preguntas claves que deben responder, en todo proceso de preparación de un plan estratégico. La declaración de la misión de la Municipalidad es fundamental porque señala su razón de ser en el contexto en donde se desarrolla, además enfila hacia el cumplimiento de la visión. La declaración de un fin puede y debe, ir acompañada de establecer principios como institución, al definir su preocupación por los clientes, (comunidad en general, instituciones de apoyo, y autoridades nacionales), valores, filosofía hacia los miembros del Concejo, Alcaldía, Jefes o Coordinadores, personal administrativo y operativo, etc. En la pregunta ¿saben si la Municipalidad cuenta con una misión, visión y objetivos?

Gráfica 2  
Municipio de Chicamán, Departamento de Quiché  
Conocimiento de la existencia de la misión, visión y objetivos  
Año: 2008



Fuente: Investigación de campo Grupo EPS, primer semestre 2008

se estableció que el 23.08% de los empleados tienen conocimiento de la existencia de la misma, el 76.92% de ellos no tienen conocimiento de su existencia, como lo demuestra la gráfica dos, cuando se solicitó a las personas que respondieron de forma afirmativa que la describieran, solo pudieron brindar

información vaga del enfoque que encierra, por ello se solicitó que brindaran algún material impreso donde estuviera escrita la misión, al respecto todos informaron desconocer la existencia de algún documento.

#### **2.2.4 Visión**

Otro de los elementos importantes en la orientación de las actividades de toda administración pública o privada y su respectiva planeación es la visión, ya que no solo brinda los lineamientos de hacia donde se quiere llegar, si no también proyecta las expectativas de la institución hacia el futuro.

Al momento de analizar el accionar de las diferentes oficinas municipales solo el 23% de los empleados, respondió con propiedad que tienen claro el propósito de su labor dentro de la municipalidad y hacia donde se encamina su labor como trabajador.

Dentro de la entrevista realizada se pudo establecer que el personal de la Oficina Municipal de Planificación a pesar de no contar con una visión plasmada en documentos actuales o basada en una planificación, poseen los conocimientos técnico administrativo necesarios, para el dominio de la misma, debido que la capacidad y el liderazgo de la coordinación y gracias a su experiencia y habilidades en materia de planificación de proyectos, permite realizar las actividades inherentes de dicha oficina en forma visionaria y con enfoque social.

Sin embargo, posterior al trabajo de campo se tuvo a la vista el plan estratégico de desarrollo 2001-2011 de la municipalidad, el cual contiene la siguiente visión desde la perspectiva de cuatro ángulos principales, descritos de la forma siguiente:

- **En lo económico**

Trabajar para conseguir el desarrollo integral de toda la comunidad y lograr que ésta tenga una vida digna, hacer de Chicamán un municipio donde se generen suficientes fuentes de empleo al aprovechar sus fértiles suelos con sus



importantes cultivos de cardamomo e izote pony y potenciar la industria azucarera.

- **En lo social**

Convertir a Chicamán en un municipio con buenas vías de acceso a todas las comunidades y donde la participación ciudadana, a través de los Comités Comunitarios de Desarrollo -COCODES- y del Consejo Municipal de Desarrollo – COMUDE-, se tome en cuenta a la hora de planificar para lograr una convivencia democrática donde las autoridades municipales presten buen servicio sin ningún tipo de discriminación étnica o cultural, así como conseguir que Chicamán sea un lugar donde se brinde un servicio integral de salud a toda la población del área urbana y rural, donde haya una cobertura total en todos los niveles de educación, tanto formal como no formal, que responda a las necesidades e intereses de la niñez y de la comunidad educativa de acuerdo a su identidad lingüística, étnica y socio económica.

- **En lo ambiental**

Proteger los enormes recursos naturales de Chicamán para hacer uso racional de los mismos y rescatar, a través de reforestaciones, los perdidos y conseguir que el Parque del Amay sea declarado parque nacional.

Lograr que todas las comunidades tengan agua y educar a las mismas para no contaminar o crear focos de infección, al incrementar el número de hogares con excretas, y educar a la población para respetar y conservar el medio ambiente.

- **En lo institucional**

Cimentar una municipalidad moderna, dotada en forma adecuada en todas sus dependencias, con personal capacitado para prestar un buen servicio a la población, con una Alcaldía comprometida en buscar soluciones a los problemas comunitarios, del área urbana como rural, colaborar de manera activa para ello todos sus miembros en el trabajo del COMUDE. Una Alcaldía que invierta la

recaudación de arbitrios con transparencia, en el gasto público y que sirva a la población, pero sobre todo que olvide los fines partidistas.

Al tomar en cuenta la definición de misión y visión, los elementos que la conforman, se puede decir que aunque la establecida en la municipalidad en estudio contiene algunas partes importantes, como aporte se propondrá una misión y visión que incluya: ¿Quiénes son como Institución?; ¿Qué hacen?; ¿Porqué lo hacen?, lo cual se verá reflejado en el manual de inducción que se adjuntará al presente informe.

### **2.2.5 Objetivos**

Representan los resultados que la institución desea obtener, son fines por alcanzar, con carácter cuantitativo y determinados para realizarse, transcurrido un tiempo específico.

Un aspecto importante de resaltar sobre el personal que labora en la municipalidad objeto de estudio, es que ninguno saben de la existencia de objetivos, así como la existencia de valores y principios pero ninguno de ellos son puestos en práctica ya que se excusan al decir que el trabajo se realiza basado en la confianza y el respeto, adicional a ello indican que no son de su competencia en virtud de que es información que manejan solo las autoridades, y el 77% de los colaboradores desconoce de la existencia de objetivos ya que sus actividades son desarrolladas en atención de las indicaciones de los jefes inmediatos.

### **2.2.6 Políticas**

Son guías para orientar la acción, criterios, lineamientos generales a observar en la toma de decisiones sobre problemas que se repiten dentro de una organización, una institución, en tal sentido, su ausencia da origen a tomar decisiones en forma empírica o basada en la experiencia sin fundamento teórico.

Se determinó que en la municipalidad carecen de políticas que orienten la solución de problemas porque todas las decisiones son tomadas por el alcalde y

cada oficina procede de acuerdo a indicaciones de cada jefe o coordinador, en el transcurso del presente diagnóstico, la organización no gubernamental –ONG-, denominada Municipios Democráticos, hizo entrega de un paquete de manuales, en donde se encuentra el manual de organización, reglamento interno de trabajo, entre otros, en ellos se circunscriben políticas de carácter administrativo, pero carece de profundidad respecto las actividades propias de la municipalidad de Chicamán, porque se puede apreciar que corresponden a un modelo utilizado en otras instituciones y/o municipalidades de la región occidental de Guatemala.

### **2.3 ORGANIZACIÓN**

La organización nació de la necesidad humana de cooperar. Los hombres se han visto obligados a cooperar para obtener sus fines personales, por razón de sus limitaciones físicas, biológicas, psicológicas y sociales. En la mayor parte de los casos, esta cooperación puede ser más productiva o menos costosa si se dispone de una estructura de organización.

Se dice que con el personal idóneo cualquier organización funciona. Se ha dicho, incluso, que es conveniente mantener cierto grado de imprecisión en la organización, de esta manera las personas se ven obligadas a colaborar para poder realizar sus tareas. Es obvio que aún personas capaces que deseen cooperar entre sí, trabajarán mucho más si todos conocen el papel que deben cumplir y la forma en que sus funciones se relacionan unas con otras; este es un principio general, válido tanto en la administración de empresas como en cualquier institución. Así, una estructura de organización debe estar diseñada de manera que sea perfectamente clara para todos ¿Quién debe realizar determinada tarea y quién es responsable por determinados resultados?; en esta forma se eliminan las dificultades que ocasiona la imprecisión en la asignación de responsabilidades y se logra un sistema de comunicación y de toma de decisiones que refleja y promueve los objetivos de la empresa.

### 2.3.1 Análisis de la organización

En la municipalidad de Chicamán, se cuenta con una estructura organizacional, de acuerdo al modelo básico proporcionado por el OMP (Oficina Municipal de Planificación), pero esta estructura no se encuentra en un lugar visible para los empleados y la población en general, por ello impide el conocimiento de la misma; se obtuvo copia digital del organigrama de la municipalidad del cual se puede analizar que esta en una fase de actualización, porque no muestra un número definitivo de puestos que existen en la institución, debido al proceso de cambio de gobierno municipal no se tiene con exactitud la cantidad de empleados que se asignarán a cada oficina o departamento, dicha estructura esta integrada por el Alcalde y el Consejo Municipal, en la parte administrativa se encuentran cuatro dependencias estructuradas para brindar el servicio y cumplir con las funciones establecidas por el Código Municipal, con los puestos descritos a continuación:

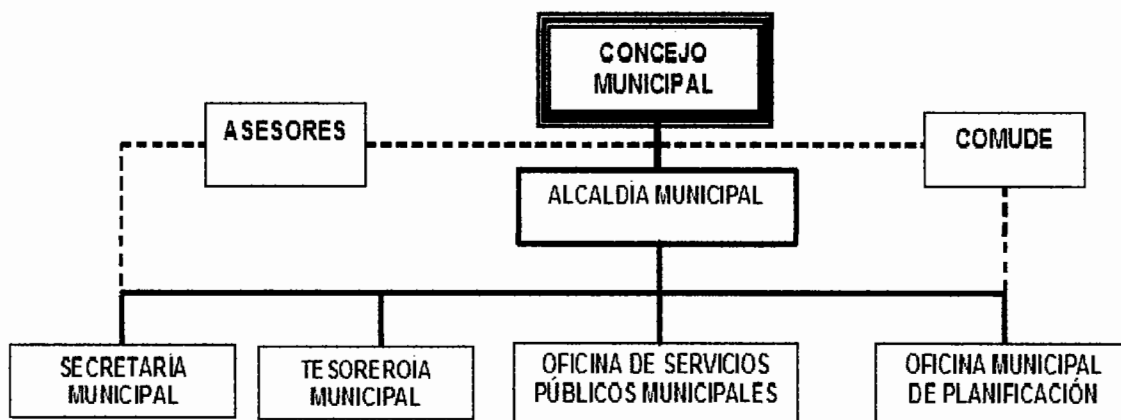
- Concejo Municipal
  - Alcalde municipal
  - Dos sindicos
  - Cinco concejales
  
- Secretaría Municipal
  - Secretario municipal
  - Oficial primero
  - Oficial segundo
  
- Tesorería
  - Tesorero municipal
  - Encargado de contabilidad
  - Receptor

- Oficina Municipal de Planificación
  - Coordinador
  - Secretario (a)
  - Promotor de desarrollo municipal
  - Técnico en participación ciudadana
  - Técnico en recursos naturales y cuatro viveristas
  - Encargada de la oficina municipal de la mujer y un asistente
  - Bibliotecaria y un asistente
  
- Oficina de Servicios Públicos Municipales
  - Oficial de OSPM y siete encargados de limpieza de calles
  - Jefe de Guardinaes y siete guardianes de establecimientos
  - Fontanero y dos ayudantes
  - Encargado de Parque
  - Custodio de Cementerio
  - Encargado de Turismo y dos cobradores de piso en rio Chixoy
  - Fiel de Mercado y tres encargados, mercado, baños y rastro.

En conclusión la municipalidad de Chicamán cuenta con 49 empleados, entre mandos medios y operativos y ocho miembros del Concejo Municipal. Se puede apreciar que la estructura organizacional es lineal, desde la perspectiva física, pero en lo conductual se visualiza la falta de orden y respeto en los niveles jerárquicos, cuando se ejecutan instrucciones en le ámbito laboral.

Con el propósito de identificar las áreas de trabajo de la municipalidad de Chicamán a la presente fecha, se presenta la gráfica siguiente:

Gráfica 3  
Municipio de Chicamán, Departamento de Quiché  
Organigrama municipal  
Período: 2008-2012



Fuente: Elaboración propia con base en información proporcionada por la Oficina Municipal de Planificación –OMP–

### 2.3.2 Principios de la organización

- De la especialización: Cuanto más se divide el trabajo, asignado a cada empleado una actividad se torna más limitada y concreta, se obtendrá mayor eficiencia, precisión y destreza en la realización de las diferentes tareas asignadas. Dado el anterior precepto se constató que existe una especialización bien definida ya que cada puesto de trabajo tiene asignada actividades acordes a la oficina que pertenece, al inicio de la gestión de las actuales autoridades municipales, se procedió con un proceso específico de reestructuración por ello no se cuenta con una estructura organizacional final debido a que se han detectado necesidades que se encuentran en proceso de ser cubiertas.

- Del equilibrio de autoridad y responsabilidad: Debe precisarse el grado de responsabilidad que corresponde al jefe de cada nivel jerárquico, estableciéndose al mismo tiempo la autoridad correspondiente a ella. En lo que respecta a la municipalidad de Chicamán, en todas las oficinas municipales se han definido con claridad el grado de autoridad y responsabilidad que corresponde a cada jefe.

Al relacionar lo anterior con las actividades de la municipalidad, se hizo un análisis en cada una de las áreas de trabajo se puede apreciar lo siguiente:

- **Secretaría municipal**

Referente al principio de especialización no se cumple derivado que varias personas realizan una misma actividad, no permite poner atención debida a las tareas que competen a su puesto y debido a la afluencia de vecinos muchas veces este principio a la vez se convierte en una fortaleza ya que la atención se realiza en forma simultanea por dos y hasta tres colaboradores a la vez.

En cuanto al principio del equilibrio de autoridad y responsabilidad, se pudo observar que se aplica en forma parcial, porque dentro de la Secretaria Municipal, se constató que varias atribuciones asignadas a ésta área la realiza la Oficina de Planificación, en cuanto a llevar registros documentales y elaborar actas concernientes a modificaciones en proyectos, registro y control de la participación ciudadana, lo cual repercute en el clima organizacional de forma negativa, por lo cual se deja de asumir varias responsabilidades y atribuciones de esta oficina.

Al respecto del principio de unidad de mando, se cumple de una manera parcial ya que existen empleados que reciben órdenes de su jefe inmediato y al mismo tiempo las reciben del señor Alcalde y en un porcentaje significativo por parte del asesor administrativo.

Por último, en relación al principio del equilibrio dirección-control no se cumple pues las unidades no cuentan con algunos controles internos adecuados en algunas de las áreas.

- **Tesorería**

En cuanto al principio del equilibrio de autoridad y responsabilidad, se pudo observar que se aplica en forma correcta, a pesar que el departamento se estructura solo por el tesorero, encargado de contabilidad y receptor, quienes cumplen a cabalidad las responsabilidades asignadas por mandato constitucional, pero lo concerniente a lo preceptuado en el artículo 98 literal b) del Código Municipal, que establece dentro de las funciones asignadas a la administración financiera integrada municipal, la conformación de una unidad de presupuesto, lo cual se constató que varias atribuciones asignadas a la AFIM, son elaboradas por el tesorero lo cual debe ser tomado en cuenta porque recargar de responsabilidades a dicha unidad de mando.

A diferencia de lo observado en la secretaría municipal, el departamento de tesorería mantiene en armonía la unidad de mando, al jerarquizar la delegación de funciones, con una línea de mando que se centraliza en el tesorero, transfiere la responsabilidad al encargado de contabilidad y por último a receptoría quien representa la parte operativa y el nivel inferior de dicho departamento.

- **Oficina municipal de planificación**

Dentro de las principales fortalezas de la actual gestión municipal se encuentra el personal de la oficina de planificación encabezados por el coordinador, donde se puede apreciar que se realizan con efectividad las funciones asignadas y delegadas, al cumplir con lo normado en el artículo 96 del código municipal, asimismo, se observa un alto grado de responsabilidad y ejecución con propiedad de la función de mando hacia los subalternos quienes conservan en armonía la autoridad hacia su superior. No ajena a las debilidades del resto de



oficinas donde el personal operativo recibe órdenes no solo del alcalde si no también de personeros del Concejo Municipal.

### **2.3.3 Manuales administrativos**

Este manual es un documento que se prepara en una institución con el fin de delimitar las responsabilidades y las funciones de los empleados de una compañía. El objetivo primordial del manual es describir con claridad todas las actividades de una empresa y distribuir las responsabilidades en cada uno de los cargos de la organización. De esta manera, se evitan funciones y responsabilidades compartidas que no solo redundan en pérdidas de tiempo sino en fuga y disolución de responsabilidades entre los funcionarios de la entidad, o peor aun dentro de una misma sección.

Aunque el manual de funciones es bastante conocido, es evidente que por si solo no tiene una aplicación práctica en las instituciones municipales como ocurre en Chicamán, sino se combina con una serie de elementos fundamentales que hacen de su implementación un proceso exitoso.

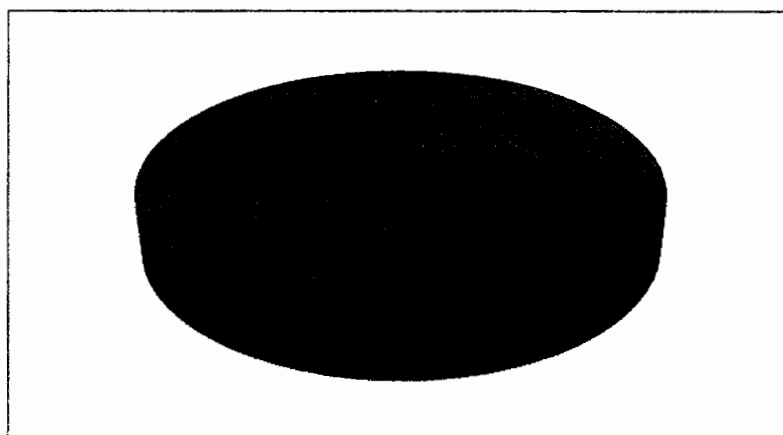
Los componentes que integran un manual de funciones para proceder a su implementación son los siguientes:

- Manual de descripción técnica de puestos
- Manual de normas y procedimientos
- Estructura orgánica institucional
- Lineamientos o directrices de reclutamiento y selección de personal
- Reglamento laboral.

Es indudable que dentro de los instrumentos administrativos considerados indispensables e importantes, se puede citar a los manuales de normas y procedimientos los cuales detallan y agrupan las actividades que cada puesto de trabajo debe realizar en las organizaciones e instituciones.

En la municipalidad de Chicamán, carecen de manuales de normas y procedimientos, como se ha indicado cuentan con unos modelos considerados como manuales los cuales fueron elaborados por la institución municipios democráticos, cabe destacar que si bien es cierto, se cuenta con dichos instrumentos, estos no se utilizan en el desarrollo de las actividades; primero porque su aprobación fue el 14 de mayo del año 2008, segundo por la falta de divulgación de los mismos.

Gráfica 4  
Municipio de Chicamán, Departamento de Quiché  
Conocimiento de la existencia de manuales administrativos  
Año: 2008



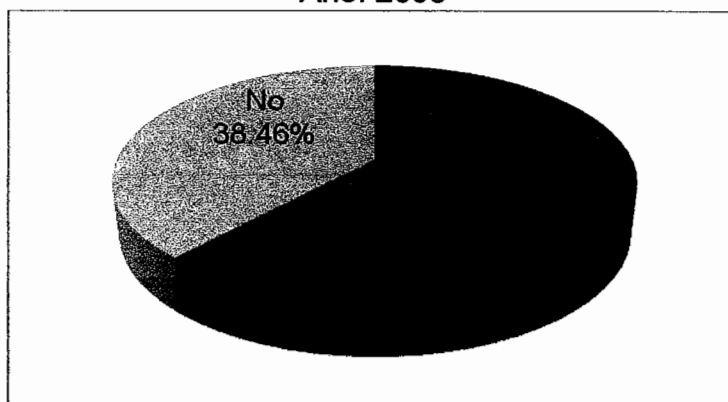
Fuente: Investigación de campo Grupo EPS, primer semestre 2008

Al entrevistar a los empleados de la municipalidad, el 23.08% manifestó que si tienen conocimiento de la existencia de los manuales, caso contrario el 76.92% restante informó que desconocen de la existencia de los mismos tal como lo refleja la gráfica cuatro, ninguno de los empleados encuestados tenía en su poder los manuales, solo conocen de la existencia de estos. Al momento de abordar a los empleados con conocimiento de dichos manuales, se preguntó si tenían en su poder un ejemplar, se comprobó que solo se sabe de la existencia pero aún no han sido divulgados a todo el personal.

- **Manual de descripción técnica del puesto**

Se determinó que un 76.92% de los colaboradores en la municipalidad evidencian desconocimiento sobre la existencia del manual de descripción técnica del puesto, lo que impide al colaborador conocer la naturaleza del mismo, atribuciones, relaciones de trabajo, autoridad, responsabilidad y requisitos para calificar al puesto, es importante resaltar que un porcentaje equivalente al 38.46% de empleados desconoce, o carece de sus funciones por escrito según muestra la gráfica cinco lo que dificulta la eficiente prestación del servicio.

Gráfica 5  
Municipio de Chicamán, Departamento de Quiché  
Conoce o tiene por escrito sus funciones de trabajo  
Año: 2008



Fuente: Investigación de campo Grupo EPS, primer semestre 2008

Para la elaboración del diagnóstico, respecto al conocimiento o poseer por escrito las funciones de cada puesto de trabajo, se tomó como referencia a 13 empleados, de las cuatro dependencias administrativas que funcionan en la Municipalidad, se obtuvo que el 61.54% de ellos si tiene sus funciones por escrito, factor que se ve influenciado, debido que todo el personal de la oficina de planificación y secretaria si fueron informados por escrito, por parte del coordinador y secretario respectivamente, estas oficinas son las que poseen el mayor número de empleados administrativos ubicados en oficinas municipales. Evidencia que el resto de oficinas no han procedido a organizar las funciones de sus empleados, al menos en forma escrita.

Al estudiar el cumplimiento de las funciones y atribuciones de cada puesto de trabajo se evaluó la participación de los empleados en la realización de actividades ajenas a sus puestos, el 30.77% de ellos afirma que le son asignadas funciones no acorde a su responsabilidad, y el 69.23% restante, respondió que no son asignadas atribuciones que no corresponden a su puesto de trabajo, según reflejan los datos expuestos, lo anterior se origina por el desconocimiento de la función de manuales, en ellos se detallan aspectos relevantes del perfil del puesto como los requisitos que deben llenar los empleados al ser contratados y sobre todo el grado de responsabilidad y relación que deben de cumplir al momento de tomar posesión de sus cargos en la institución.

#### **2.3.4 Autoridad**

La municipalidad representa la autoridad en los municipios, en donde el Concejo Municipal y el Alcalde ejercen influencia directa en los asuntos concernientes a la jurisdicción de todo municipio, dentro de la administración municipal, la autoridad proporciona prestigio y poder en la toma de decisiones que benefician o pueden afectar el orden público y sus finanzas.

- **Delegación de autoridad**

A raíz de las múltiples actividades que un administrador contrae con el tiempo, limita el poder de supervisar en un 100%, las áreas que son de su competencia, así que se verá en la necesidad de iniciar un proceso de delegación de autoridad que no es mas que asignar autoridad y con ello compartir responsabilidades con las personas que apoyan al administrador.

Al delegar autoridad, como se mencionó anteriormente, se comparte responsabilidad, se contraen compromisos, como la toma de decisiones, el uso correcto de recursos y la realización de acciones necesarias para alcanzar el cumplimiento de las actividades.

Como parte importante del presente estudio, se consideró este tema para ser investigado dentro de la municipalidad de Chicamán, en donde se obtuvo como resultado las respuestas que se identifican a continuación.

Como puede observarse, dentro de la institución la toma de decisiones está concentrada en el Alcalde, representándose esto con un 75%, sin embargo otro grupo de empleados piensan que en ausencia de sus jefes inmediatos, las decisiones, pueden ser tomadas por el equipo de trabajo lo que se representa con un 25%, y en dicha evaluación se consideró que la persona con mayor facultad es el Concejal I, lo importante que debe resaltarse es que ninguno tiene la facultad de decidir o tomar decisiones en ausencia de su inmediato, lo que denota una debilidad en un proceso de empoderamiento y descentralización en la unidad de mando.

Cabe mencionar que la centralización tiene ventajas y limitaciones, como: La sobre carga de trabajo para el ente que controla la toma de decisiones, porque absorbe más tiempo para analizar, por ejemplo. El riesgo en que incurre el Alcalde, porque en él recae el mayor porcentaje de responsabilidad sobre las decisiones que se adopten.

Dentro del marco de referencia se describe la existencia y necesidad de instrumentos técnico-administrativo para encausar y reorientar el accionar del personal, para lo cual las autoridades deben considerar de carácter primordial el fortalecimiento de los procesos administrativos, los cuales servirán de base para una gestión eficiente al frente de la municipalidad de Chicamán.

La necesidad de manuales de organización, descripción técnica de puestos, normas y procedimientos, reglamentos sobre servicios municipales y capacitación, para el dominio de los temas legales, administrativos y económicos que se relacionan con la actividad municipal, se presenta la tabla siguiente:

**Tabla 3**  
**Municipio de Chicamán, Departamento de Quiché**  
**Existencia y requerimiento de manuales administrativos**  
**Año: 2008**

<b>Unidades administrativas</b>		<b>Reglamento interno</b>	<b>Manual de funciones y atribuciones</b>	<b>Manual de normas y procedimientos</b>
	Secretaría	si	si	no
<b>AFIM</b>	Área de presupuesto y tesorería	si	si	no
	Área de contabilidad	si	si	no
	Área de receptoría	si	si	no
	OMP	si	si	no
	OSPM	si	si	no
	Oficina municipal de la mujer	no	si	no
	Oficina de Recursos Naturales	no	si	no

Fuente: Investigación de campo Grupo EPS, primer semestre 2008

La tabla tres muestra la existencia de manuales de funciones o atribuciones y reglamento interno, los cuales con fecha 14 de mayo el Concejo Municipal aprobó el grupo de instrumentos administrativos proporcionados por Municipios Democráticos, pero como se ha descrito estos solo constituyen un modelo a seguir, destaca la necesidad de la elaboración de los manuales de normas y procedimientos, así como adecuarlos en forma técnica y apegados a la realidad existente en la municipalidad objeto de estudio, otra necesidad identificada es la capacitación en las diferentes áreas de todo el aparato administrativo que la conforman.

## 2.4 INTEGRACIÓN

Toda organización sea pública o privada, demanda la contratación de personal que posea características proactivas, con el fin de brindar servicio a la comunidad en forma eficaz y eficiente. El personal debe ser contratado por medio de un correcto procedimiento de selección, en donde se tomen en cuenta habilidades personales, experiencias laborales y conocimientos técnicos.

Para efectos de una mejor comprensión, se debe entender a la **integración de personal** bajo la definición siguiente: Es obtener y articular los elementos materiales y humanos que la organización y la planeación señalados como necesarios para el adecuado funcionamiento de un organismo social, así mismo se define como la ocupación de puestos en la estructura de la organización, mediante la identificación de los requerimientos de la fuerza de trabajo, el registro de las personas disponibles y el reclutamiento, selección, ubicación, promoción, compensación y capacitación del personal necesario.

Comprende la función a través de la cual el administrador elige los recursos necesarios para poner en marcha las decisiones previamente establecidas para ejecutar los planes.

El proceso de integración conlleva una serie de pasos a seguir, descritos a continuación: Reclutamiento, Selección, Contratación e Inducción del capital humano, entre otros.

### 2.4.1 Reclutamiento

En el caso específico de las municipalidades el proceso de reclutamiento tiene que ser realizado por el Consejo Municipal, tal como lo determina el artículo 81 del Código Municipal.

Luego del estudio desarrollado se constató que debido al volumen de trabajo y las actividades que se realizan administrativamente, es necesario que exista

dicha fase y sea asignada a una unidad específica que se encargue de la contratación del personal, con el objetivo de ordenar la municipalidad de Chicamán, se ha integrado a su estructura orgánica la oficina de servicios públicos, en ella existe el jefe de dicha oficina, a quien se le asignó la facultad de constituirse como jefe de personal.

La fase de reclutamiento debe ser reorientada desde la perspectiva que esta actividad se realiza por el Alcalde, en forma empírica, para constituirse en una fase metodológica y técnica, diseñada con el fin de conservar un banco de datos que permita, al momento de existir un puesto vacante o se amplíe la cobertura de la administración municipal, se disponga de registros de personas que sean idóneos para cubrir dichas vacantes.

#### **2.4.2 Selección**

Posterior al reclutamiento, se debe pasar a la etapa de selección, en esta fase se selecciona al mejor candidato dentro del grupo reclutado, donde se debe tomar en cuenta los criterios establecidos para determinada plaza o puesto de trabajo. Se elige a la persona idónea a quien se presentará la oferta laboral.

Se constató con el personal que labora en la municipalidad, que el 30.77% de ellos posee características, conocimientos y habilidades acordes al puesto que desempeñan, por lo que se infiere que la selección del personal se realiza de una forma subjetiva aún cuando ésta se ve influenciada por aspectos de carácter político.

#### **2.4.3 Contratación**

Sobre dicha base se verificó que el 85% de empleados fue contratado por decisión del Alcalde, el 15% por uno de los asesores, en cuanto al Concejo Municipal no tiene participación en lo concerniente a elegir sobre una base de



tres candidatos, esto no permite cumplir con lo preceptuado en el artículo 82 del Código Municipal Decreto 12-2002.

#### **2.4.4 Inducción**

Es trasladarle al nuevo integrante del equipo de trabajo, toda la información posible sobre la empresa y el puesto que deberá ocupar, así como crear un ambiente laboral de confianza entre sus superiores y futuros compañeros de trabajo, con el fin de iniciar con buen pie la puesta en marcha de su desempeño dentro de la organización.

Para el caso de la municipalidad de Chicamán, es importante mencionar que los pasos de la integración antes expuestos están a cargo de las autoridades municipales o nominadoras, como se plantea a continuación:

“Artículo 17<sup>7</sup>. Autoridades Nominadoras. Salvo lo que establezca el Código Municipal, los nombramientos de trabajadores municipales serán hechos”:

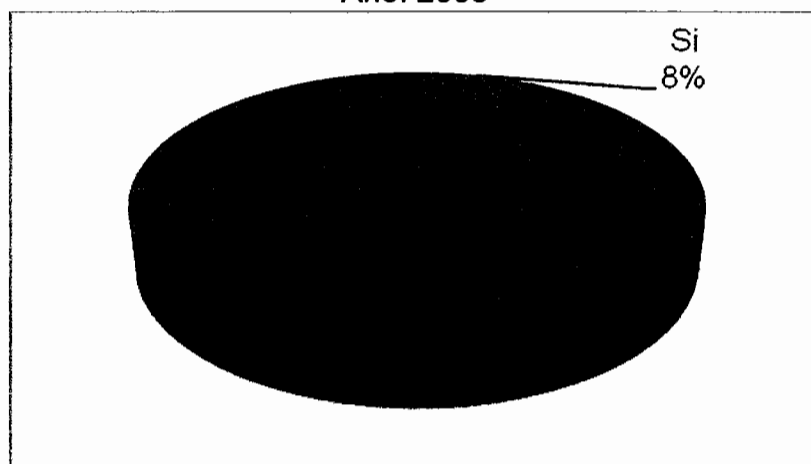
a) Tratándose del Secretario, Coordinador de la Oficina de Planificación y del Tesorero Municipal, por la Corporación Municipal.

b) Tratándose del resto de personal, por el Alcalde Municipal respectivo y de conformidad con las regulaciones internas que haya aprobado el Concejo Municipal. Las municipalidades deberán consultar a la oficina asesora de recursos humanos o jefe de personal, con respecto a las cualidades que se requieran para el desempeño de cualquier cargo y podrán también pedir la proposición de candidatos a cargos vacantes. Se puede observar que existe debilidad en la aplicación del proceso de inducción, diseñado en forma técnica y estructural según se demuestran continuación:

---

<sup>7</sup> CONGRESO DE LA REPÚBLICA DE GUATEMALA. Ley de Servicio Municipal Decreto 1-87. s.n., 1987, s.p.

Gráfica 6  
Municipio de Chicamán, Departamento de Quiché  
Personal que recibió inducción  
Año: 2008



Fuente: Investigación de campo Grupo EPS, primer semestre 2008

Como se puede apreciar el proceso de integración del personal de la municipalidad de Chicamán, a los diferentes puestos y aéreas de trabajo, solo el 8% de los empleados ha recibido o recibió una instrucción u orientación sobre el cómo hacer sus funciones y el 92% restante, tuvo que adaptarse sobre la marcha y el que hacer de las funciones que le fueron asignadas, sin recibir la correspondiente inducción, básicamente por la falta de instrumentos y conocimientos legales que permitan una inducción a la institución y al puesto.

Por otra parte, en cuanto al proceso de inducción de los trabajadores que ilustra la gráfica seis, sugiere la necesidad de dar a conocer a los empleados los lineamientos del puesto que van a ocupar, lo cual es de suma importancia, con esto se logra desde el principio dejar en claro cuales serán sus atribuciones, además crea una actitud favorable ante la institución, con ello permite que se identifique con los objetivos de la misma.

Sin embargo, puede notar que en el caso de la municipalidad de Chicamán, esta etapa de integración es deficiente debido que la mayoría, es decir el 92% de la

población encuestada, respondió que no se proporciona inducción, el 8% restante opinó lo contrario.

Otro de los inconvenientes encontrados radica en que al momento de realizar la entrevista con el personal operativo, indicaron que la inducción recibida fue por parte del señor alcalde, lo cual demuestra una debilidad en la consecución de los procesos administrativos, porque resta autoridad al jefe inmediato por no ser él quien oriente al nuevo empleado, asimismo, esta forma de inducción no permite identificarse con el puesto de trabajo y las actividades a realizar.

#### **2.4.5 Entrenamiento**

Es el proceso de desarrollo de cualidades en los Recursos Humanos para habilitarlos, con el fin de que sean más productivos y contribuyan mejor a la consecución de los objetivos organizacionales.<sup>8</sup>

El nuevo personal no solo necesita adaptarse al clima laboral de la institución, como también a las actividades que el puesto requiere, es por ello que se deben realizar programas de capacitación que permitan involucrarse en forma progresiva al que hacer de su función dentro de la institución. Esta capacitación debe hacerse para el nuevo personal y para todos los empleados con la intención de coadyuvar a su buen desempeño, para lograr que cada vez sea más eficiente su labor.

Se determinó que el personal carece de capacitación, esto se puede observar debido que un 38% respondió que si recibían capacitación y en un porcentaje mayor como lo es el 62% respondieron que no, es importante resaltar que el personal que si recibe capacitación es de la Oficina Municipal de la Mujer, la misma fue impartida por la organización no gubernamental denomina proyecto Tinamit, la capacitación se relacionada con aspectos sociales, psicológicos y de orientación sobre violencia intrafamiliar.

---

<sup>8</sup> CHIAVENATO, IDALBERTO. 2002. Gestión del Talento Humano, McGraw Hill. 475p.

Los resultados reflejados en el párrafo anterior; coadyuvan a diagnosticar que es necesaria la capacitación para el personal, uno de los puntos donde se percibe mayor debilidad es en el manejo de temas legales y procedimentales en lo concerniente a autorización de obras, atención al público y registro documental de las diferentes actividades de participación ciudadana.

Para el fortalecimiento de las instituciones a nivel nacional algunas de las instituciones que se encargan de brindar capacitación al personal son descritas a continuación:

- Instituto Nacional de Fomento Municipal
- La Contraloría General de Cuentas
- Ministerio de Agricultura, Ganadería y Alimentación
- Municipios Democráticos
- Fondo Nacional para la Paz
- Superintendencia de Administración Tributaria
- Secretaría de Planificación y Programación de la Presidencia

Analizar y evaluar los puestos de toda institución, es de suma importancia, esto ayuda a conocer las necesidades que existen en cada lugar de trabajo, las áreas que tienen que ser reforzadas y las decisiones que deben ser tomadas para el fortalecimiento de los mismos.

Las autoridades de la municipalidad de Chicamán, están conscientes de la necesidad de capacitación, de acuerdo a la información recabada, el 7.69% respondió en forma afirmativa al cuestionamiento que se les hizo sobre si dentro de la institución se lleva a cabo un análisis y evaluación de los puestos de trabajo, para determinar las principales necesidades del mismo, el 92.31% restante desconocen sobre dicha evaluación.

Generalmente dentro de las organizaciones, se establecen procedimientos que permiten llevar a cabo la contratación del personal, así como la inducción del

nuevo empleado. Sin embargo en la municipalidad de Chicamán, aunque la Ley de Servicio Municipal en su artículo 21, dicta "Sistema de Clasificación. La Oficina Asesora de Recursos Humanos de las Municipalidades debe crear un Sistema de Clasificación de Puestos comprendidos en el servicio municipal, agrupándolos en clases, y mantendrá al día un manual de especificaciones de clases y puestos que defina la naturaleza de las funciones, atribuciones, requisitos mínimos de preparación y experiencia, así como un reglamento que fije las normas para la administración del sistema de clasificación de puestos a efecto de que las municipalidades puedan tomarla en cuenta para la contratación de su personal.

El manual de especificaciones de clases de puestos a que se refiere el artículo citado, es un documento de carácter eminentemente técnico y complementario a la presente ley"<sup>9</sup>, según datos reflejados el 76.92% de los trabajadores encuestados dijo que no se implementa ningún procedimiento que permita llevar a cabo una adecuada contratación de personal, lo cual hace referencia a que la contratación en la mayoría de los casos es de carácter político, el porcentaje restante, que afirmaron la existencia de ciertos procedimientos consiste en la entrega de una hoja de vida.

En cuanto a los requisitos necesarios para cubrir los puestos de trabajo en la municipalidad, respecto a la educación, el 100% señaló haber aprobado el nivel diversificado, lo que prevalece en alguno de los casos es la experiencia con que se cuenta, la misma es a nivel de docencia, por ello la carrera con mayor presencia es magisterio dentro del nivel académico del personal.

Uno de los indicadores que sobre sale es que entre 17 empleados administrativos, jefes y coordinadores, solo dos empleados tiene más de un año de trabajar en la municipalidad, el resto de ellos ingresó a laborar de enero a

---

<sup>9</sup> CONGRESO DE LA REPÚBLICA DE GUATEMALA. Ley de Servicio Municipal Decreto 1-87. s.n., 1987, s.p.

marzo del año 2008, de ello se puede inferir en el grado de desconocimiento y falta de aplicabilidad de procedimientos técnicos y legales en la gestión de su trabajo.

#### **2.4.6 Higiene y seguridad laboral**

“está relacionado con las condiciones ambientales de trabajo que garantice la salud física y mental, y con las condiciones de bienestar de las personas, desde el punto de vista de la salud física, el sitio de trabajo constituye el área de acción de la higiene laboral e implica aspectos ligados a la exposición del organismo humano a agentes externos como ruido, aire, temperatura, humedad, iluminación y equipo de trabajo”<sup>10</sup>.

##### **2.4.6.1 Ambiente psicológico de trabajo:**

- Relaciones humanas agradables
- Tipo de actividad agradable y motivadora
- Estilo de gerencia democrática y participativa
- Eliminación de posibles fuentes de estrés

##### **2.4.6.2 Aplicación de principios de ergonomía**

- Maquinas y equipos adecuados a las características humanas
- Áreas e instalaciones ajustadas al tamaño de las personas
- Herramientas que reduzcan la necesidad de esfuerzos físicos humanos

##### **2.4.6.3 Seguridad en el trabajo**

“Es el conjunto de medidas técnicas, educación, medicas y psicológicas utilizadas para prevenir accidentes, eliminar las condiciones inseguras del ambiente,

---

<sup>10</sup> Ibid. p.49

instruyendo o convenciendo a las personas sobre la necesidad de implantar practicas preventivas".<sup>11</sup>

En uso de las facultades legales que le confiere los artículos 168, inciso 4 y 174 de la Constitución Política de la República, 14, 197, 201, 202 y 205 del Código de Trabajo, acuerda el reglamento general sobre higiene y seguridad en el trabajo.

Titulo 1, capítulo I, en su disposición general: artículo 1, el reglamento citado tiene por objeto regular las condiciones generales de higiene y seguridad que deberán ejecutar en sus labores los trabajadores de patronos privados, del estado, de las municipalidades y de las instituciones autónomas, con el fin de proteger la vida, salud e integridad corporal.

Artículo 2. Lugar de trabajo aquel en que se efectúen trabajos industriales, agrícolas, comerciales o de cualquier otra índole.

Artículo 5. Esta obligado el patrono, promover la capacitación de su personal en materia de higiene y seguridad en el trabajo, colocar y mantener en lugares visibles avisos y carteles, sobre higiene y seguridad. Ya que es indispensable acatar ciertas disposiciones en cumplimiento del manual, por lo consiguiente se puede mencionar, los artículos 18, 21, 23, 24, 37, 38, 40, 96, 106, 107, 108 y 112 de lo anterior deberá de tomarse en cuenta para salvaguardar al trabajador de la municipalidad.

En la visita realizada a la municipalidad de Chicamán, se observó que no se cumple con algunas medidas de higiene y seguridad, descritas a continuación:

- La iluminación no es adecuada, porque el número de bombillas con que se dispone en cada oficina es insuficiente.
- No se dispone de extintores.

---

<sup>11</sup> Ibid. p.49

- No disponen de ergonomía en las instalaciones eléctricas y conexiones del equipo de computación.
- Carecen de la señalización adecuada, sobre rutas de evacuación.
- En lo que respecta al espacio físico de trabajo, se estableció que no se tiene adecuada distribución.
- En lo que concierne al ambiente laboral, se pudo percibir que existe un ambiente favorable, accesibilidad desde el Alcalde y el Concejo Municipal, hasta la buena comunicación que se propicia con los jefes de cada área de trabajo.

## **2.5 DIRECCIÓN**

Elemento de la administración en el que se logra la realización efectiva de todo lo planeado, por medio de la autoridad del administrador ejercida a base de decisiones, ya sea tomadas directamente o delegadas.

En la entrevista realizada a los empleados de la municipalidad de Chicamán, al efectuar la pregunta sobre sí, consideraban tener oportunidades de desarrollo dentro de la institución, el 77% contestó que no, por el contrario el 23% su respuesta fue positiva.

Según datos recabados, se determinó que la mayoría de los empleados no consideran que puedan desarrollarse dentro de la municipalidad, por lo que se concluye que las personas no encuentran una oportunidad de desarrollo laboral dentro de la institución.

### **2.5.1 Motivación**

“Se identifica como los factores que ocasionan, canalizan y sostienen la conducta de una persona”<sup>12</sup>.

---

<sup>12</sup> F. STONER, JAMES A. s.f. Administración, sexta edición, Prentice-Hall. 688 p.



Al tomar en cuenta los diferentes enfoque desde los cuales se puede analizar la motivación se evaluó a los empleados de la municipalidad de Chicamán desde la perspectiva de la teoría de la jerarquía de las necesidades según Abraham Maslow y la teoría ERG de Clayton Alderfer, se consideró que en las diferentes áreas de trabajo el 92% de los empleados tienen satisfechas sus necesidades de pertenencia y de estima, en virtud que el equipo de trabajo ha generado un ambiente agradable, de confianza, evidencia pocas o ningunas coacciones y trato arbitrario.

Uno de los elementos que causa desequilibrio es la falta de pago de salarios en forma puntual, esto origina inestabilidad económica, para satisfacer las necesidades fisiológicas.

### **2.5.2 Liderazgo**

Dentro del análisis efectuado por medio de la observación se constató tres factores que sobre salen en la capacidad de liderazgo ejercida en las oficinas de la Municipalidad:

- En el proceso de influir, dentro de las actividades de los empleados se mencionó que al carecer de planificación técnicamente elaborada, se apreció que las jefaturas o coordinación de los departamentos se hace en forma dirigida, destaca la capacidad de planificación, organización y control del Coordinador de la Oficina de Planificación, esto influye en el personal de forma positiva e incentiva con ejemplo, el desarrollo de las actividades diarias.
- Sobre la base del poder se detectó que el mismo es reconocido por el factor legítimo, en donde todo el personal reconoce a sus jefes y existe mucho respeto, esto se ve favorecido, debido a la interacción que ejerce el jefe edil al coordinar proyectos con el personal, evidencia participación en todas las actividades tanto a nivel administrativo como operativo.

- Desde la perspectiva de la combinación de los elementos citados se ejerce un tercero, el cual radica en influir en los empleados por medio del ejemplo y se visualiza en las cuatro áreas de la estructura organica de la municipalidad de Chicamán, porque el equipo de dirección es participativo y demuestra con ejemplo la vocación de servicio.

### **2.5.3 Comunicación**

Se entiende la comunicación como el proceso mediante el cual las personas tratan de compartir significados por medio de la trasmisión de mensajes, en el cual intervienen tres factores o elementos, el emisor, el mensaje y el receptor.

Dentro de las operaciones administrativas realizadas en la municipalidad de Chicamán, se detectó que las mismas se realizan en forma vertical, sube o baja a lo largo de la cadena de mando, de la estructura organizacional, en forma descendente, el Concejo Municipal y el Alcande transmiten instrucciones a los mandos medios, para que ellos administren la infomación e instrucciones para el personal de apoyo u operativo.

De lo antes descrito se detectó que el proceso de la comunicación se efectua de manera informal, en virtud que el 84.62% de los empleados informó que las instrucciónes son transmitidas en forma verbal y/o reuniones, esto demuestra una debilidad en lo concerniente a documentación y respaldo de las actividades a realizar.

Dentro de las principales actividades en la secretaría municipal, todos los proceson son escritos, debido a su naturaleza, empero, la asignación de las actividades son distribuidas en forma verbal. Asimismo, se constató que el departamento que realiza en forma parcial el proceso de comunicación formal es la oficina de planificación, en donde se encontraron diversos tipos de

documentos, entre los más usados son carné y tarjetas de identificación, en la transmisión de órdenes se usan con poca frecuencia las providencias y oficios.

La oficina de servicios públicos y tesorería son las dependencias donde se presenta la comunicación en todos los aspectos de manera informal, se debe poner mayor atención, para modificar sus procesos y documentar las actividades e instrucciones.

## **2.6 CONTROL**

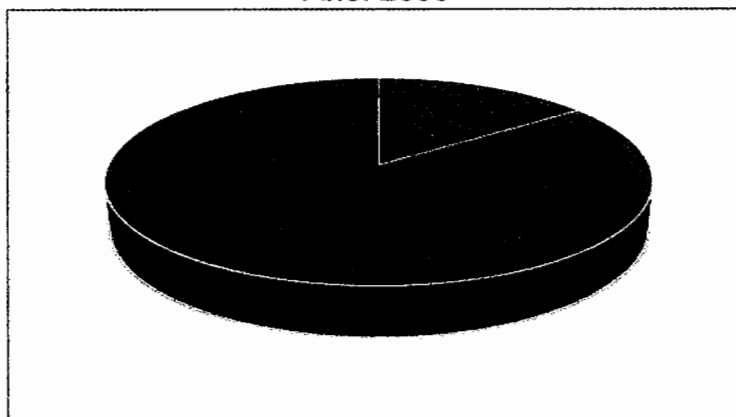
Al hablar de control se puede citar que es: “Proceso para asegurar que las actividades reales se ajustan a las planificadas. Es establecer estándares, medir el desempeño y corregir las variaciones de estos y los planes. Es importante porque permite evaluar o medir los resultados actuales y pasados con los esperados, con el fin de corregir, mejorar y formular los planes.”

### **2.6.1 Importancia del control**

El concepto anterior hace referencia al desempeño, se considera importante dar a conocer la definición de este: “Es un proceso sistemático y periódico de estimación cuantitativa y cualitativa del grado de eficiencia con el que las personas llevan a cabo las actividades, cometidos y responsabilidades de los puestos que desempeñan, realizado mediante una serie de instrumentos”

Referente al control de las actividades, según lo indica la gráfica siete, el 85% indicó que no existen controles para la evaluación del desempeño dentro de la municipalidad, mientras que el 15% expresó que se cuenta con este tipo de control.

Gráfica 7  
Municipio de Chicamán, Departamento de Quiché  
Aplicación de controles internos  
Año: 2008



Fuente: Investigación de campo Grupo EPS, primer semestre 2008

Al partir desde la temática de la evaluación del rendimiento y control del personal de la municipalidad, se determinó que la evaluación del desempeño no ha sido contemplada dentro de las políticas de trabajo de los mandos medios, se debilita el compromiso de los empleados hacia la atención al vecino, con respecto a los procesos internos no existe forma de evaluar la eficiencia de los mismos por la carencia de controles internos.

### **2.6.2 Diseño de sistema de control**

Dentro de los pasos o etapas del proceso administrativos que conllevan el mayor grado de complejidad se puede citar a la planeación y el control debido a su grado de relación respecto a lo que se espera conseguir con el establecimiento de metas y con ello objetivos para lograrlas, derivado o continuidad uno del otro, es la definición de controles para medir el grado de eficiencia con que se realiza la gestión administrativa.

Las autoridades municipales de Chicamán debido a su fase de adaptación e inicio en sus operaciones, ha realizado evaluaciones y medición únicamente de aspectos financieros dejan en el olvido procedimientos de trabajo, atención al

vecino en lo concerniente a servicios administrativos municipales y proyectos de infraestructura, se han limitado a resolver problemas inmediatos.

Es importante analizar la fase del control de la actual gestión municipal, y tomar como aspectos a evaluar, estándares físicos, proceso de trabajo y metas, desde tres oficinas como puntos críticos de control, ellas son, Secretaría Municipal, Oficina Municipal de Planificación y Oficina de Servicios Públicos Municipales, sin considerar a Tesorería porque es analizada dentro los temas de programación, planificación presupuestaria y administración financiera.

- **Secretaria Municipal:** dentro de la evaluación realizada se detectó un importante avance en la elaboración de controles físicos, debido a la revisión e identificación de libros de registros de vecindad, y todo lo relacionado a estado civil de los vecinos, se pudo constatar que semanalmente se elaboran estadísticas de matrimonios, nacimientos, defunciones, y certificaciones varias, se remiten copias a instancias gubernamentales en la cabecera municipal de Quiché, con ello se ha iniciado un proceso de registro y documentación de los procesos de trabajo y controles de las actividades diarias realizadas por los oficiales de la secretaria municipal.

Uno de los puntos con deficiencias es la combinación de los sistemas informáticos con los físicos los cuales permitirán una mayor eficiencia en la prestación del servicio hacia el vecino e instituciones, sin olvidar que varios de los registros de vecindad que causen modificación en el estado civil de las personas, en un corto plazo pasará a manos del Registro Nacional de Personas –RENAP-, de lo cual no se encontró ningún proceso para el traslado de la información, debido a la falta de organización y controles internos en la secretaria municipal y el proceso de transición que se ejecutó en el cambio de autoridades municipales.

- **Oficina Municipal de Planificación:** Se destaca por su liderazgo y coordinación en las actividades, dentro de los principales ejes que circundan sus controles es la identificación de necesidades de infraestructura de las diferentes comunidades, de lo cual se ha realizado un diagnóstico de las mismas, de habitantes y servicios básicos como agua entubada y letrinas, otro de los importantes controles detectados, es la reestructuración e identificación de la participación ciudadana, en donde se ha iniciado el proceso de organizar y legalizar a los Comités Comunitarios de Desarrollo –COCODE-.

Sin alejarse de las deficiencias de toda la gestión administrativa la Oficina Municipal de Planificación, no cuenta con los controles mínimos para evaluar la eficiencia en el desempeño laboral, ya que por regla general involucran las principales actividades de la institución y de ella parte la principal erogación en lo relacionado a la inversión financiera, esto requiere mejorar los controles en los procesos laborales y documentarlos para la consecución de metas claras, las cuales no existen debido a la falta del Plan Operativo Anual, una de las mayores debilidades encontradas, su importancia radica en que éste representa el pilar en la orientación de las actividades de toda oficina de planificación.

- **Oficina de Servicios Públicos Municipales:** uno de los principales retos para dicha oficina es establecer el control y ordenamiento de los servicios municipales, los cuales presentan deficiencias tanto administrativas como financieros, la oficina de servicios es de reciente creación, dentro los principales procesos de control detectados es el ordenamiento de las bodegas de materiales y suministros y la medición del personal operativo, en ella se ha concentrado la mayor cantidad de personal. Existe sobrecarga de funciones administrativas sin establecer o asignar mandos medios que permitan administrar o controlar al personal desde niveles intermedios.

A nivel general, dentro de la municipalidad se carece de controles de ingresos y salidas del personal, ello debilita la calidad del servicio hacia los vecinos, otro de los controles que carecen las autoridades es lo referente al mobiliario y equipo, en ninguna de las áreas de trabajo se encontró tarjetas de responsabilidades, por empleado para determinar el grado de autoridad que se brinda al hacerlos responsables de los bienes que manejan, caso contrario se constató que todo el mobiliario y equipo es asignado bajo la responsabilidad de los jefes u coordinadores, quienes se encuentran anuentes al hecho y no accionan en solicitar un ordenamiento de las atribuciones, debido a la falta de conocimiento en aspectos legales o normativos gubernamentales que exigen controles al respecto.

## **2.7 PROGRAMACIÓN Y PLANIFICACIÓN PRESUPUESTARIA**

El término implica conocer inicialmente lo que corresponde al presupuesto municipal, debido que sobre él, se centra el mayor esfuerzo de los gobiernos municipales debido a su importancia en la ejecución de obras y con ello cumplir con los compromisos contraídos en campañas políticas.

### **2.7.1 Presupuesto municipal**

Es la expresión formal de los recursos financieros destinados a la realización de actividades específicas durante un ejercicio fiscal y se utiliza como medio de planificación y control, indica el origen y monto aproximado de los ingresos y el destino de los mismos, de manera que las cifras previstas sirvan de base para normar el desempeño futuro.

El presupuesto municipal contiene los ingresos corrientes y de capital que se estima percibir en el ejercicio fiscal y el límite máximo de los gastos que podrá efectuar la municipalidad en el mismo ejercicio fiscal, incluye los ingresos que la municipalidad obtenga, como los egresos que se estima realizar en un período de un año. El concepto si bien implica dinero y la manera de cómo gastarlo, tiene la

finalidad que el gasto se realice, ya sea en la adquisición de bienes, ejecución de obras, o para la prestación de los servicios municipales, a fin de solucionar necesidades o responder a demandas de la comunidad y con ello, concretar los objetivos planteados por la Corporación Municipal en su plan de desarrollo integral y plan operativo anual.

### **2.7.2 Fundamento legal presupuestario**

Los artículos 238 y 257 de la Constitución Política de la República de Guatemala, describe el contenido de la Ley Orgánica del presupuesto, que regular, el proceso de formulación, ejecución y liquidación de los ingresos y egresos, así como lo relativo a la deuda pública., el código municipal en sus artículos del 125 al 138 proporciona el marco legal sobre el cual se circunscribe el ámbito presupuestario municipal, todo ello normado y regulado por lo establecido en la Ley Organica del Presupuesto y su reglamento.

### **2.7.3 Análisis presupuestario**

A nivel nacional el presupuesto municipal debe cumplir básicamente tres objetivos, Primero: constituirse como un plan operativo anual e instrumento de planificación en que contemple objetivos y metas para alcanzar, así como la información necesaria para conocer previamente en qué medida se podrá cumplir con los compromisos financieros derivados de la realización de obras y la prestación de los servicios que al municipio le son necesarios. De lo antes descrito se pudo constatar que la municipalidad de Chicamán trabaja con una planificación presupuestaria ajena a los objetivos establecidos como grupo político y como actual autoridad municipal, debido a que el presupuesto vigente fue aprobado por la Corporación Municipal saliente, lo que denota poca visión y enfoque sobre la base de lo programado y lo que en la actualidad es necesario ejecutar, por ello el presupuesto vigente no es utilizado como instrumento de planificación.



Segundo: Ser un instrumento operativo de los planes de corto, mediano y largo plazo, que permita coordinar las actividades de la municipalidad y programar la utilización de los recursos ante el cúmulo de necesidades y demandas comunitarias, de ello se detectó que durante el primer semestre del presente período fiscal en un 65% de los proyectos ejecutados y presupuesto se reducen a obras como techo mínimo, saneamiento de calles, depósitos de agua individuales y estudios de factibilidad de introducción de agua, energía eléctrica y apertura de brechas a comunidades, estos proyectos podrán ser ejecutados en un mediano y largo plazo debido a las deficiencias con que cuenta el actual presupuesto, con orientación a políticas y obras de dimensiones carentes de proyección social. El 35% de la ejecución presupuestaria actual se deriva en pago de salarios lo que se denomina gastos de funcionamiento.

Tercero: Ser una fuente permanente de información para la toma de decisiones, sobre los recursos físicos, materiales y humanos, así como del origen y destino específico de los recursos financieros, se constató que dentro de las principales fortalezas no solo de las actuales autoridades municipales sino también del departamento de tesorería es la incorporación al sistema de administración financiera integrada, así como la utilización del sistema informático SIAF MUNI, el cual se encuentra en una fase de alimentación, fue puesto en funcionamiento en el mes de septiembre del año 2006, desde esa fecha se ha constituido en fuente de información y herramienta indispensable para la evaluación del gasto y control de los ingresos tributarios y no tributarios.

El principal reto para la tesorería municipal constituye el lograr incorporar al sistema informático y utilización de todos los módulos y opciones existentes en él, para estandarizar los controles financieros, dentro del análisis efectuado se determinó que se utiliza dicho sistema en 45% debido a la fase de implementación de controles, en la prestación de servicios municipales y registro documental de información contenida en registros manuales.

Dentro de las debilidades de la tesorería y reto para ella se encuentra la concentración de funciones en el tesorero municipal, quien es el encargado del control del presupuesto y su programación, así como la coordinación de las actividades en los procesos contables y la recaudación de ingresos efectuadas en caja, es importante destacar la complejidad de la municipalidad de Chicamán no requiere de estructurar la oficina de administración financiera integrada, pero si es necesario establecer controles y evitar la concentración de funciones en una o dos personas.

En la actualidad el municipio de Chicamán cuenta con un presupuesto de Q10,535,533.00 conformados por los ingresos propios que representan un 4.55%; los ingresos de capital con el 94.40%, disminución de otros activos financieros con un 1.04% y en lo concerniente a endeudamiento no contempla adquisición alguna. De lo anterior se evidencia la dependencia que tiene la municipalidad sobre las transferencias del Estado, tanto para funcionamiento como para inversión ya que representa el porcentaje de mayor participación.

#### **2.7.4 Evaluación financiera de ingresos**

La clasificación económica de los ingresos municipales han adoptado, por mandato de disposiciones legales vigentes, la misma que utiliza todo el sector público en Guatemala. Se pretende con ello, facilitar los estudios y programas de armonización tributaria, por medio de un sistema uniforme de estadísticas tributarias, de los cuales se destacan los ingresos corrientes, tributarios y no tributarios.

- **Ingresos corrientes:** Son todas las cantidades en efectivo que en forma regular u ocasional, son recibidas por las municipalidades, las cuales incrementan su activo sin crear endeudamiento o dar lugar a una transferencia de bienes patrimoniales y municipales por parte de la municipalidad que los recibe.

- **Ingresos tributarios:** Se generan por la aplicación de los planes tributarios (planes de arbitrios) que las municipalidades establecen con la aprobación del Congreso de la República, los cuales son destinados al sostenimiento del gasto público municipal y al financiamiento de proyectos de inversión y amortización de la deuda municipal.
- **Ingresos no tributarios:** Son los ingresos que obtienen o perciben las municipalidades por el desarrollo o prestación directa de una actividad o servicio municipal. Dentro de estos ingresos se incluyen los provenientes de tasas, rentas, frutos, productos, regalías, contribuciones por mejoras y otros ingresos de origen no tributario.

Al cierre del mes de mayo del año 2008, la municipalidad de Chicamán muestra un incremento en los ingresos tributarios y no tributarios, esto denota mejoría en la administración presupuestaria, evidencia una imagen positiva ante el contribuyente, quien ha iniciado con el pago de los arbitrios municipales y requerir de los servicios administrativos, en el cuadro siguiente se ejemplifica en forma comparativa el incremento de los ingresos según registros documentales e informáticos detectados.

Cuadro 3  
Municipio de Chicamán, Departamento de Quiché  
Ingresos municipales  
Período de enero a mayo  
Cifras en quetzales

Descripción	2,007	2,008
Ingresos tributarios	30,155.00	47,573.00
Ingresos no tributarios	1,028.00	50,457.00
Venta de servicios de la Administración municipal	30,255.00	11,139.00
<b>Total</b>	<b>61,438.00</b>	<b>109,169.00</b>

Fuente: Elaboración propia con base en información de la tesorería municipal de Chicamán, Quiché.

El cuadro tres, indentifica un incremento del 57.76% en ingresos tributarios para el año 2008, respecto al año 2007 durante el período de enero a mayo, y en lo concerniente a los ingresos no tributarios se ve un incremento en sus estados financieros, todo ello debido a la identificación de segmentos no atendidos por la anterior corporación municipal, cabe mencionar, que con fecha 14 de mayo del presente año el Concejo Municipal autorizó el proyecto de manuales administrativos y reglamentos para la prestación de servicios municipales, con la puesta en práctica de dichos reglamentos se fortalecerá la recaudación no tributaria.

Dentro de las principales debilidades en la recaudación de ingresos no tributarios, se encuentra la falta de un reglamento de moto taxis y construcción o mejoras a viviendas y la falta de registro o censo de comercios, quienes no realizan pagos a la municipalidad.

### **2.7.5 Evaluación financiera de egresos**

Derivado de las disposiciones de la Constitución Política de la República, del Código Municipal y de la Ley Orgánica del Presupuesto, citadas en el desarrollo del presente diagnóstico, el presupuesto de egresos de las municipalidades, se incluyen todos los gastos previstos para el ejercicio fiscal, agrupados en tres grandes programas, de funcionamiento, inversión y deuda. Para una mejor comprensión se describen de la forma siguiente:

- Programas de funcionamiento: pertenecen a éste, los programas llevados a cabo directamente por las municipalidades y cuya finalidad es el funcionamiento y la prestación de los servicios internos de la misma, sean estos administrativos o técnicos.
- Programa de inversión: este programa está constituido por los proyectos específicos de formación de capital físico, como construcciones, la compra de

maquinaria, equipo, terrenos, edificios y por la inversión financiera, tal como la compra de valores.

- Programa de deuda: este programa se integra con los subprogramas cuyo objetivo es atender la amortización del capital de la deuda pública interna, el pago de intereses de la misma, y los gastos que su servicio ocasione, así como las deudas que se contraigan con personas o entidades privadas.

En la actualidad la municipalidad de Chicamán ha incrementado las erogaciones en lo referente a gastos de funcionamiento, debido a los compromisos contraídos y a la puesta en marcha de nuevas políticas no descritas en planeación alguna, pero enfocados a mejorar la prestación de servicios municipales y programas de inversión en la educación e infraestructura. Destaca la eficiencia en la programación de los egresos, no solo por eficiencia en ella si no gracias a la implementación del sistema informático SIAF, que permite evidenciar transparencia y eficiencia en la ejecución del gasto municipal.

## **2.8 SERVICIOS MUNICIPALES**

Dentro de los principales ingresos que reciben las municipalidades, después del aporte constitucional, lo constituyen los ingresos por arbitrios y tasas municipales, organizados y autorizados por el Concejo Municipal, de ello se constató que el municipio de Chicamán mantiene activas las tasas y arbitrios descritos según acuerdo municipal 001-2001 publicado en el diario oficial el 27 de diciembre del año 2001, el mismo cobró vigencia el 01 de enero del año 2002.

Tabla 4  
Municipio de Chicamán, Departamento de Quiché  
Tasas y arbitrios municipales  
Período: 2002- 2008

<b>Tasas municipales</b>	<b>Monto</b>
Certificaciones y primeras cédulas	5.00
Primera reposición	10.00
<b>Licencias</b>	
Fierro para marcar	10.00
Carta de venta de ganado	3.00
<b>Tasas por servicio</b>	
Agua entubada, cuota mensual	5.00
Recolección de basura	8.00
<b>Registro</b>	
Derecho de instalación de agua y drenaje	75.00
Reposición o traspaso de títulos (agua, drenaje)	25.00
<b>Cementerio</b>	
Construcción de nichos	50.00
Asentamiento de defunciones	5.00
<b>Multas</b>	<b>Monto</b>
ganado mayor que ingresa a poste público	10.00
ganado menor que ingresa a poste público	5.00
<b>Poste público</b>	
Ganado mayor	5.00
ganado menor	2.50
<b>Plaza pública</b>	
piso plaza metro cuadrado por día	1.00
<b>Rentas</b>	
Locales para carnicería	75.00
Locales para comedor	50.00
Bodegas	30.00
Salón municipal	100.00
<b>Frutos y productos</b>	
Por árbol talado con trámite	5.00
venta de para siembra pino	1.00
venta de para siembra cedro	2.00
<b>Rastro</b>	
Destace de ganado por cabeza	10.00

Fuente: Elaboración propia con base en información del Diario de Centro América edición 27 de diciembre del 2,001 página 48.

Se puede observar en la tabla cuatro, los diferentes montos establecidos para los servicios municipales dentro del presupuesto de ingresos los rubros con mayor presencia lo representan, el cobro por certificaciones varias, pago de servicio de agua entubada, ornato, mercado y extracción de basura, como se ha resaltado en el Municipio ha existido un crecimiento demográfico, comercial de lo cual no existe un registro exacto del total de personas que residen en él, ni el número de comercios habilitados y autorizados para funcionar, al realizar un análisis comparativo de los meses de enero a mayo de los años 2007 y 2008 se puede apreciar un crecimiento y una mejor eficiencia en la recaudación.

### 2.8.1 Agua

Nombre común que se aplica al estado líquido del compuesto de hidrógeno y oxígeno H<sub>2</sub>O. Los antiguos filósofos consideraban el agua como un elemento básico, que representaba a todas las sustancias líquidas. Como lo expresa el enunciado anterior, el agua se constituye como uno de los elementos fundamentales para la vida humana.

Cuadro 4  
Municipio de Chicamán, Departamento de Quiché  
Ingresos por cobro de servicio de agua  
Período: 2003- 2008  
Cifras en quetzales

<b>Descripción</b>	<b>2004</b>	<b>2005</b>	<b>2006</b>	<b>2007</b>	<b>2008</b>
Canon de agua	12,966.00	13,370.00	0.00	9,000.00	23,440.00
<b>Total de ingreso</b>	<b>12,966.00</b>	<b>13,370.00</b>	<b>0.00</b>	<b>9,000.00</b>	<b>23,440.00</b>

Fuente: Elaboración propia con base en información del Sistema Integrado de Administración Financiera Municipal.

Se constató que a junio de 2008, existen registradas 561 pajas de agua vendidas, de ellas 281 propietarios se encuentran en mora monto que suma la cantidad de Q 43,120.00 en forma aproximada, El cobro mensual por el servicio de agua asciende a Q 5.00, según datos obtenidos del sistema informático. Se puede apreciar en el cuadro cuatro el incremento en la recaudación del cobro del servicio de agua entubada, no fue posible constatar datos sobre el año 2006 por

carecer de documentación, el uso del sistema SIAF ha brindado un mejor control en dicho rubro de ingresos, el cual se espera mejore debido a la atención e importancia que representan los servicios municipales.

### 2.8.2 Mercado municipal

A finales del año 2007, fue entregada a los vecinos la obra del nuevo mercado municipal de un nivel, el cual cuenta con 30 locales, con estructura para construir un segundo nivel, se verificó que los actuales ocupantes de los locales no pagan por la renta. Según registros documentales en la municipalidad solo existen 10 locales ocupados, el monto pagado por la renta es de Q 300.00 mensuales, asimismo, en la actualidad el cobro por los puestos informales en el mercado municipal es de un quetzal por metro ocupado, de lo cual no se dispone de información contable, porque el total de vendedores varia entre los días de lunes a jueves, respecto a los días viernes a domingo, en donde aumenta el número de puestos, porque en los citados días se realizan las ventas de día de mercado.

Cuadro 5  
Municipio de Chicamán, Departamento de Quiché  
Ingresos por piso plaza  
Período: 2003- 2008  
Cifra en quetzales

Descripción	2004	2005	2006	2007	2008
Piso de plaza	9,825.75	6,957.00	0.00	8,702.50	2,800.00
Total de ingreso	9,825.75	6,957.00	0.00	8,702.50	2,800.00

Fuente: Elaboración propia con base en información de Tesorería Municipal, municipio de Chicamán.

Es destacable la disminución en el cobro por el derecho de venta en lo concerniente al mercado, debido a la equivocada política de desatender al mercado, por parte de las autoridades municipales, esto disminuye el ingresos sobre éste rubro, el cuadro cinco permite apreciar una disminución de Q6,000.00, ello debe ser atendido con la finalidad de mejorar la recaudación e imagen que se brinda a la población en general.



### **2.8.3 Drenajes y baños**

El Municipio tiene una red de drenajes interconectados a las viviendas en el casco urbano, en forma subterránea, se constató que ningún vecino realiza pagos sobre este servicio, solo se hizo el pago de Q 75.00 por algunas personas que conectaron drenajes al inicio de la obra, asimismo, se verificó que la mayor parte de las calles y avenidas demuestran un colapso en el sistema, esto repercute en una amenaza para la salud de los vecinos y un riesgo que puede agravarse con el pasar del tiempo y constituirse en fuente de contaminación para el sistema de distribución de agua entubada, cuando inicie la época lluviosa.

Se constató que en el Municipio se ubican servicios sanitarios y se cobra un quetzal por el uso, el mismo es eficiente, en los lugares donde se ubican se dispone de personal el saneamiento de los mismos, para lo cual dentro del personal municipal se encuentran designados dos personas para el cobro, liquidación cada ocho días por talonario asignado, se constató que al cierre del registro contable del mes de mayo se ha recaudado un total de Q 1,600.00, monto que no fue posible compararlo con otros años por la falta de registros físicos y documentales de otros años.

### **2.8.4 Extracción de basura**

Es de los servicios con el mayor grado de complejidad para toda comuna, debido a su delicado tratamiento y poco control que se tiene sobre la eliminación de los desechos sólidos. El Municipio tiene con un basurero municipal ubicado un kilómetro y medio de distancia considerándose un peligro para la salud de los vecinos que residen cerca de él.

El es prestado solo a 59 viviendas, el sistema de recolección se realiza dos veces por semana y se cuenta con cinco personas encargadas a barrer las calles y el mercado, el servicio es prestado durante toda la semana, se tienen tres rutas de recolección, las cuales acumulan un promedio de ocho y 10 toneladas

semanales, de basura. El número de personas que utilizan el servicio es reducido si se considera que en el Municipio existen alrededor de 620 viviendas, y se ve afectado por la cercanía del basurero y la falta de controles y normativos que regulen la eliminación de desechos.

### **2.8.5 Servicios administrativos**

En este rubro se sitúan los cobros efectuados por la prestación o extensión de actas de matrimonios, certificaciones de nacimientos, de fierro para marcar el ganado y actas defunción, se constató que no existe un plan para evaluar el impacto que causará el funcionamiento del Registro Nacional de Personas, institución que se encargará del control de todo lo concerniente a modificar el estado civil de las personas y control de las personas y domicilio, existe poca previsión para orientar al vecino al momento que necesite o solicite algún servicio, así como la evaluación pertinente que deberán realizar para medir el impacto económico que causará en los ingresos municipales por la eliminación en la prestación de dichos servicios.

### **2.8.6 Impuesto único sobre inmuebles**

Según investigación de campo y proyecciones con base a datos estadísticos del Instituto Nacional de Estadística -INE- se constató que en el municipio de Chicamán habitan un aproximado de 32,178 habitantes en todo el Municipio y en el casco urbano hay 2,381 habitantes con un aproximado de 476 hogares, de los cuales en el año 2007 solo se reportaron ingresos por un monto de Q 402.00 sobre IUSI.

Se constató que no cuentan con políticas definidas para el cobro de impuestos, se verificó que las personas que realizan estos pagos presentan el recibo del pago anterior para efectuarlo. Empero se verificó que el Sistema Integrado Financiero Municipal posee la herramienta informática adecuada para llevar registros sobre

pagos e historial de los ingresos y egresos, pero deben ser registrados en el sistema.

### **2.8.7 Otros servicios**

Hablar de servicios municipales, en un entorno ideal se pueden mencionar diversidad de los mismos, pero para comunidades y municipios pequeños este tema se circunscribe en forma escasa los básicos; Chicamán presta a sus vecinos servicio de cementerio el cual no tiene un costo mensual o anual como sucede en otros municipios, solo se cobra por el derecho de entierro y construcción de nichos Q 50.00 como se muestra en la tabla cuatro, otro es el de rastro proporciona atención los días martes, viernes y sábado, el cobro es de diez quetzales por res destazada, el mismo tiene asignado a un empleado municipal quien se encarga del control de ganado, el cobro y la limpieza del lugar.

La prestación de servicios no se limita a aspectos físicos o tangibles, si no también a intangibles como la autorización de funcionamiento de comercios y servicios de transporte colectivo, en Chicamán existen o circulan por el casco urbano cinco líneas de transporte, entre microbuses de 15 pasajeros, 27 moto taxis y una camioneta de capacidad media, las rutas se describen a continuación:

- Chicamán, Uspantán y viceversa
- Chicamán, al lugar conocido como Zona Reyna
- Chicamán, hacia la comunidad Belejú
- Uspantán, Chicamán y Cobán Alta Verapaz
- Servicio Interno de Chicamán

De las rutas mencionadas el pago que realizan por el derecho de uso de la red vial es de Q 5.00 diarios para los microbuses y Q 30.00 para el bus mediano, durante el proceso del presente diagnóstico se constató que los moto taxis no realizan pago a la comuna, debido a la falta de un reglamento que norme su servicio, así como se pudo apreciar la vulnerabilidad que representa este servicio por el exceso de velocidad y sobre carga de pasajeros.

## **CAPÍTULO III**

### **PROPUESTA INSTRUMENTOS ADMINISTRATIVOS DE LA ORGANIZACIÓN**

Basados en las necesidades de incrementar los ingresos municipales, especificados en el capítulo anterior, respecto a los diferentes problemas en los controles y debilidades en registros contables, en el accionar administrativo tanto del personal, asimismo, de los diferentes proceso laborales y prestación de servicios públicos, se procede a efectuar diferentes propuestas, necesarias en la Oficina Municipal de Planificación, Secretaría Municipal y la recién creada Oficina de Servicios Públicos Municipales.

Los instrumentos administrativos constituyen una de las herramientas con que disponen las organizaciones, para facilitar el desarrollo de sus funciones administrativas y operativas. Son un medio de comunicación si bien existen diferentes tipos, que satisfacen distintas necesidades, puede clasificarse entre ellos a los manuales, los cuales son un cuerpo sistemático que contiene la descripción de las actividades que deben ser desarrolladas por los miembros de una organización y los procedimientos a través de los cuales esas actividades son cumplidas.

El Código Municipal establece en el artículo 35, las competencias generales del Concejo Municipal de las cuales se puede citar el inciso d) en él se establece sobre el control y fiscalización de los diferentes actos del gobierno municipal, así como de su administración, el citado artículo faculta para la elaboración de las propuestas de instrumentos, basados en el proceso administrativo.

#### **3.1 INSTRUMENTOS DE LA PLANEACIÓN**

Se concibe a la planeación como, el decir por adelantado qué hacer, cómo y cuándo hacerlo, y quién ha de realizarlo.

La planeación cubre la brecha que va desde donde se encuentra un ente hasta donde se desea llegar. Hace posible que ocurran cosas que de otra manera nunca sucederían. La planeación es un proceso intelectual exigente; requiere la determinación de los cursos de acción y el fundamento de las decisiones, en los fines, conocimientos y estimaciones razonadas.

La tarea de la planeación es minimizar el riesgo y aprovechar las oportunidades, el conocer o tener fijo un horizonte da como resultado que cualquier camino que se tome o acciones que se realicen sean evaluadas como buenas.

Por tanto se presentan las propuestas de misión, visión, guía de planeación estratégica y diseño de plan operativo anual, el cual se adjunta en los anexos, como posibles soluciones a la carencia de instrumentos de planeación dentro del accionar de la municipalidad de Chicamán, del departamento de Quiché.

### **3.1.1 Misión**

La municipalidad de Chicamán es una institución autónoma que vela por el bienestar de los pobladores y trabaja en beneficio de su comunidad, con el objetivo de proporcionar servicios públicos eficientes para el logro del desarrollo sostenible del Municipio.

### **3.1.2 Visión**

Constituirnos en el Municipio del departamento de Quiché, que ofrezca la mejor calidad de vida a sus habitantes y sus futuras generaciones, para satisfacer las necesidades de ordenamiento territorial, prestación con eficiencia de los servicios públicos necesarios y administrar con eficacia los recursos físicos, financieros y humanos, orientados al desarrollo de obras de infraestructura básica, para apoyar la cultura, el deporte y el bienestar humano.

### **3.1.3 Guía para elaborar una planeación estratégica**

Se concibe como planificación estratégica a la configuración de los objetivos, propósitos y metas principales y las políticas esenciales para alcanzarlas, enunciadas de manera que, definan en qué situación se encuentra la institución o en que posición debería estar.

En el caso de las municipalidades es frecuente detectar carencias en los procesos administrativos, por ellos se presenta una propuesta de esquema y pasos a seguir para el desarrollo de planificación en el accionar municipal, el desarrollo de objetivos que abarquen el período constitucional y otros anuales que permitan dar un rumbo a la gestión administrativa de las actuales autoridades municipales.

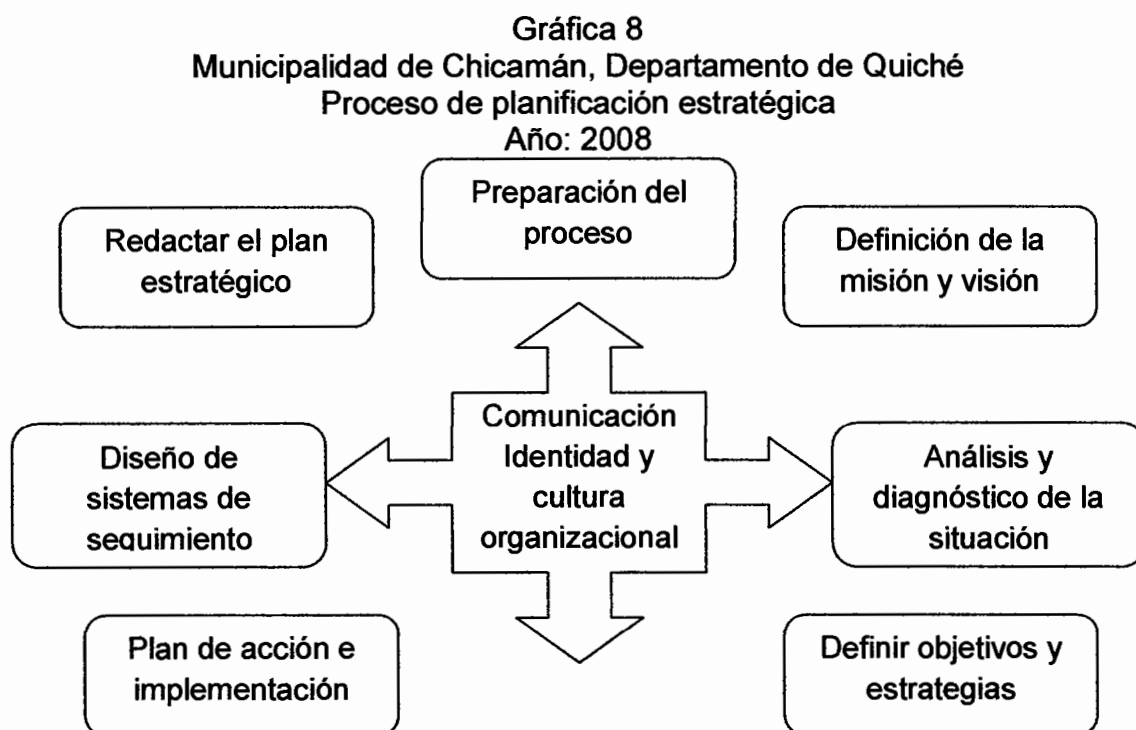
#### **3.1.3.1 Características de la planeación estratégica**

- I. Se ocupa de cuestiones fundamentales: La planeación estratégica da respuestas a preguntas como: ¿En qué negocio estamos?, y ¿En qué negocio deberíamos estar?, ¿Quiénes son nuestros clientes? y ¿Quiénes deberían ser nuestros clientes?.
- II. Ofrece un marco de referencia para una planeación más detallada y para las decisiones ordinarias.
- III. Supone un marco temporal más largo que otros tipos de planeación.
- IV. Ayuda a orientar las energías y recursos de la institución hacia las actividades de alta prioridad.
- V. Es una actividad de alto nivel en el sentido que la alta gerencia debe participar activamente, esto se debe a que sólo ella desde su punto de vista más amplio, tiene la visión necesaria para considerar todos los aspectos de la institución.

#### **3.1.3.2 Esquema del proceso de planificación estratégica**

El siguiente esquema muestra el itinerario de un proceso de planificación estratégica por fases, si bien, como se ha indicado, cualquier recorrido de esta

naturaleza debe concebirse como algo dinámico, de forma que sea siempre posible en cada etapa, revisar lo efectuado hasta el momento y volver atrás para replantearlo, si se considera necesario.



Fuente: Investigación de campo Grupo EPS., primer semestre 2008.

El esquema propuesto aborda los principales aspectos estratégicos, así como algunos puntos de carácter más operativo que permiten aterrizar los planteamientos más generales y que se deben de incluir para ofrecer un panorama más completo del ejercicio de planificación. En el centro del gráfico se sitúan los aspectos relacionados con la comunicación y con la cultura e ideología de la institución, que pueden actuar como elementos facilitadores o frenos a lo largo del proceso (todos los cambios y su razón de ser necesitan ser comunicados y filtrados para garantizar su consistencia, con la cultura de la municipalidad).

### **a) Preparación del proceso de planificación**

Para la preparación del proceso de planificación es necesario considerar los puntos siguientes:

I) Identificación y selección de las áreas o temas en los que se centrará el ejercicio de programación. Aunque la planificación estratégica suele abarcar por definición al conjunto de la institución, sobre todo en organizaciones de gran tamaño es posible circunscribirlo a determinadas áreas consideradas especialmente relevantes como la oficina de planificación, tesorería, oficina de servicios públicos, secretaría municipal, entre otros.

II) Clarificar el rol de cada instancia o persona en el proceso, cómo se repartirán las responsabilidades para la obtención de la información, su análisis, la convocatoria de reuniones de discusión, el equipo o persona que se encargará de redactar el plan.

III) Conformar un equipo o comité de planificación encargado de impulsar el proceso de planificación, aplicación y valoración de sus resultados. Se suele recomendar que en dicho comité (que no deberá exceder de un número de cinco a ocho miembros), se combine la presencia de personas de:

- Del Concejo, con una perspectiva global de la institución y con la capacidad de decisión suficiente para implantar cambios que se propongan.
- Responsables o personal técnico, con un carácter más ejecutivo, planteamientos más operativos y realistas y contacto más directo con los usuarios de los servicios.
- Las áreas de gestión y apoyo administrativo, según los casos de programación, administración, servicio.



Lo idóneo es que el equipo de planificación, que debe ser una instancia ágil y ejecutiva, esté conformado por personas de la institución, lo que no debe excluir consultas a otros implicados externos a lo largo del proceso, como entidades y personas financieras, destinatarios finales de los servicios que presta la organización, socios y socias colaboradores, etc.

IV) Identificar y recoger la información que sea necesaria y esté disponible para orientar la toma de decisiones.

La realización del ejercicio de planificación estratégica se puede abordar de tal forma que se organice una reunión especial para este fin, en un lugar adecuado en el que se disponga de medios (local con amplitud suficiente, pizarras, pliegos de papel y tarjetas para registrar ideas, cinta adhesiva, etc.) y en un momento en el que se facilite la presencia de todos los miembros relevantes del grupo y, a ser posible, sin que otros asuntos inmediatos de la organización puedan interferir en el proceso. Como se ha señalado, puede resultar conveniente la presencia de un facilitador externo que ayude en la conducción efectiva de las reuniones.

Una vez efectuadas las tareas preparatorias a las que se ha referido, se puede empezar el ejercicio de planificación.

#### **b) Definición de la misión y visión**

La misión, visión y las metas principales de una institución proveen el contexto dentro del cual se formulan las estrategias y los criterios frente a los cuales se evalúan las estrategias emergentes. Para el desarrollo de la planificación se debe atender los criterios siguientes:

- El propósito de la municipalidad, esto es, ¿para qué existe la organización y qué trata de cumplir? El enunciado del propósito debe centrarse más en los resultados que se persiguen, que en los medios para lograrlos.

- Los ámbitos de actuación (programas, métodos, proyectos o servicios.) en los que la corporación municipal está comprometida para lograr ese propósito ¿qué cosas se hacen para cumplir ese propósito? Aquello que se fortalece para cumplir nuestra misión, imprime carácter y diferencia a la municipalidad frente al accionar de otras instituciones.
- Los destinatarios o usuarios de los proyectos o servicios que proporciona la municipalidad (¿Para quién existimos? ¿Quiénes son los beneficiarios de nuestro trabajo?) y en ocasiones el problema que la municipalidad trata de resolver o la necesidad a la que trata de cubrir, satisfacer o dar respuesta.

El enunciado de la visión debe ser consistente con los valores y cultura de la municipalidad, representa un desafío para ésta y ser lo suficiente ambiciosa y atractiva como para motivar al personal de la organización en su trabajo diario. Pero a la vez, tiene que ser realista, fácil, comprensible, conocida y compartida por todas las personas.

### **c) Análisis y diagnóstico de la situación actual**

Una vez fijadas la misión y visión de la Municipalidad y clarificado por tanto el panorama de hacia dónde se quiere avanzar, se hace necesario proceder al análisis o diagnóstico de la realidad actual para confrontarla con la imagen objetivo ya trazado. La planificación estratégica es un ejercicio de prospección y preparación de la institución para el futuro, que debe necesariamente tomar como punto de partida la situación en la que actualmente se encuentra la administración de la Corporación Municipal.

Para la realización del diagnóstico o análisis de la situación actual de todo ente se pueden citar varias herramientas como: árbol de problemas, matrices comparativas o de expectativas, mapas de procesos, con frecuencia resulta útil

acudir a listas de chequeo o auto diagnóstico de la corporación municipal, que permite la identificación de aspectos negativos y fortalezas de la institución en diversos ámbitos.

Derivado de lo antes expuestos se sugiere la utilización de la herramienta conocida como análisis FODA, técnica habitual utilizada para reflexionar acerca de las debilidades, amenazas, fortalezas y oportunidades de una organización y sistematizarlas de forma global (también puede aplicarse a un departamento o unidad dentro de la municipalidad).

Gráfica 9  
Municipalidad de Chicamán, Departamento de Quiché  
Esquema de análisis FODA  
Año: 2008



Fuente: Investigación de campo Grupo EPS., primer semestre 2008.

Es importante tener en cuenta que las conclusiones del diagnóstico pueden aconsejar ciertas reformulaciones en la misión y/o visión de la municipalidad. Esto puede ocurrir, por ejemplo, si durante el diagnóstico se detecta que no se están satisfecias en forma adecuada las necesidades e intereses de los vecinos y se decide reorientar los ámbitos de actuación y líneas de trabajo seguidas hasta el momento, el abandono de alguna de ellas (que hasta el momento se creían esenciales y que para los usuarios tal vez no lo son) o el abordaje de nuevos campos de actuación que den respuesta a esas demandas.

#### **d) Establecer los objetivos y estrategias**

Al momento de desarrollar objetivos se debe tener cuidado que estos se establezcan a fin de fomentar la mejora del desempeño de la municipalidad, desde la perspectiva de los puntos siguientes:

- Los objetivos se deben expresar de manera tal que puedan ser medidos, para facilitar una eficaz y eficiente revisión por la dirección.
- Para el establecimiento de estos objetivos, hay que considerar también:
- Los objetivos siempre deben reflejar propósitos concretos de las acciones que se llevan a cabo y representar los efectos o resultados de la acción.
- Deben enunciarse de forma clara, breve, simple y comprensible.
- Alineados con la misión y con los objetivos fijados en el nivel estratégico.
- Enunciados con un adecuado grado de ambición en relación con los recursos económicos disponibles, esto es, ser realistas, pero a la vez deben suponer un reto que estimule su consecución.
- Ser evaluables y poderse medir, de forma que sea posible asignarles indicadores cuantitativos a través de verificar el nivel de logro o desempeño de las acciones elaboradas por las oficinas municipales.
- Han de reflejar un resultado clave a obtener en el desarrollo de proyectos de infraestructura, en los servicios que se prestan a la comunidad.

Estrategias: puede definirse como la mejor forma de alcanzar los objetivos diseñados al inicio de una planeación, para lo cual se deben observar algunos puntos necesarios para su elaboración.

De forma general, entre otros criterios relevantes para la selección de estrategias, se debe señalar el adecuar la misión, los recursos económicos con que dispone la municipalidad, el plazo temporal para el logro de los objetivos, el impacto sobre la calidad de vida de los habitantes de un municipio, los riesgos que la estrategia encierra.

#### **e) Plan de acción e implementación**

Una vez detalladas las estrategias y sus componentes se ha completado la esfera de los planteamientos estratégicos y será el momento de iniciar en el ámbito operativo (del que forman parte los llamados planes operativos, por lo general de periodicidad anual), para proporcionar algunas propuestas realistas para la puesta en marcha efectiva de las estrategias seleccionadas.

Para lo cual en el anexo tres se detalla una propuesta de Plan Operativo Anual, el cual presenta metas, objetivos, actividades diseñadas para la oficina municipal de planificación, para la elaboración de proyectos de infraestructura, organización y participación ciudadana, en la municipalidad de Chicamán.

#### **f) Diseño del sistema de seguimiento y evaluación**

Los principales sistemas de seguimiento conocidos se puede citar el cronograma de actividades por medio del cual se elabora una matriz, el modelo mas común es el propuesto por Gantt quien elaboró un formato de seguimiento a base de objetivos para lo cual es necesario diseñar un rectángulo dividiéndolo en columnas, en la primera de ellas se consignan los objetivos y metas a lograr y la segunda división se puede segmentar en días, semanas, meses, o el grupo de etapas a desarrollar.

Tabla 5  
Municipalidad de Chicamán, Departamento de Quiché  
Modelo de gráfica de Gantt  
Año: 2009

	Enero	Febrero
Diseño de formularios para el diagnóstico	■	
Revisión de preguntas	■	
Visitar comunidades para obtener información		■
Tabulado de la información		■
Análisis de la información		■
Evaluar etapa de diagnóstico		■

Fuente: Investigación de campo Grupo EPS., primer semestre 2008.

En un diagrama de Gantt, cada tarea es representada por una línea, las columnas representan los días, semanas, o meses del programa, en base a la duración del proyecto. El tiempo estimado para cada tarea se muestra a través de una barra horizontal cuyo extremo izquierdo determina la fecha de inicio prevista y el extremo derecho determina la fecha de finalización estimada. Las tareas se pueden colocar en cadenas secuenciales o se pueden realizar simultáneamente.

#### **g) Redacción del plan estratégico**

El proceso de planificación estratégica finaliza con la elaboración del documento de plan estratégico que recoge los resultados de todas las etapas anteriores, el contenido del mismo se detalla a continuación:

#### **I) Presentación**

Tarea designada a la persona con la mayor responsabilidad de la municipalidad, pero con la finalidad de agilizar su desarrollo se debe de involucrar a los jefes y/o coordinadores de las oficinas municipales.

#### **II) Introducción**

Se incluye un breve resumen ejecutivo de los principales elementos del plan.

### **III) Misión y visión de la organización**

Enunciado de la misión, visión y valores o principios que guían a la organización.

### **IV) Análisis de la situación actual.**

- Perfil y breve historia de la institución.
- Estructura de gobierno actual de la municipalidad.
- Tendencias en la evolución del entorno general (demográfico, político y socioeconómico), en el sector específico de actuación (marco jurídico-normativo, presencia de otras organizaciones, posición competitiva, redes institucionales).
- Principales usuarios de los servicios municipales, destinatarios o beneficiarios de los programas, indica sus principales demandas e intereses y los resultados esperados.
- Descripción de la situación actual de la corporación municipal (estructura organizativa y funcional, procesos, recursos).

### **V) Diagnóstico**

- Identificación de oportunidades y amenazas de la organización.
- Identificación de fortalezas y debilidades.
- Identificación de limitaciones o puntos críticos en cada una de las áreas consideradas.

### **VI) Delimitación de prioridades y definición del escenario objetivo.**

- Estructura general de objetivos de la organización y determinación de objetivos estratégicos claves.

### **VII) Formulación y priorización de estrategias para el logro de objetivos.**

- Principales estrategias para el logro de objetivos y criterios para su priorización.

### **VIII) Plan de acción (plan operativo).**

- Formulación de proyectos de cambio y resultados esperados de los mismos.

- Cronograma general de implantación.
- Marco presupuestario general.
- Estructura organizativa para la implantación y asignación de responsabilidades.
- Sistema de seguimiento y evaluación del plan (indicadores, fuentes de verificación, periodicidad del acopio de información, utilización de la información recogida, mecanismos de retroalimentación).

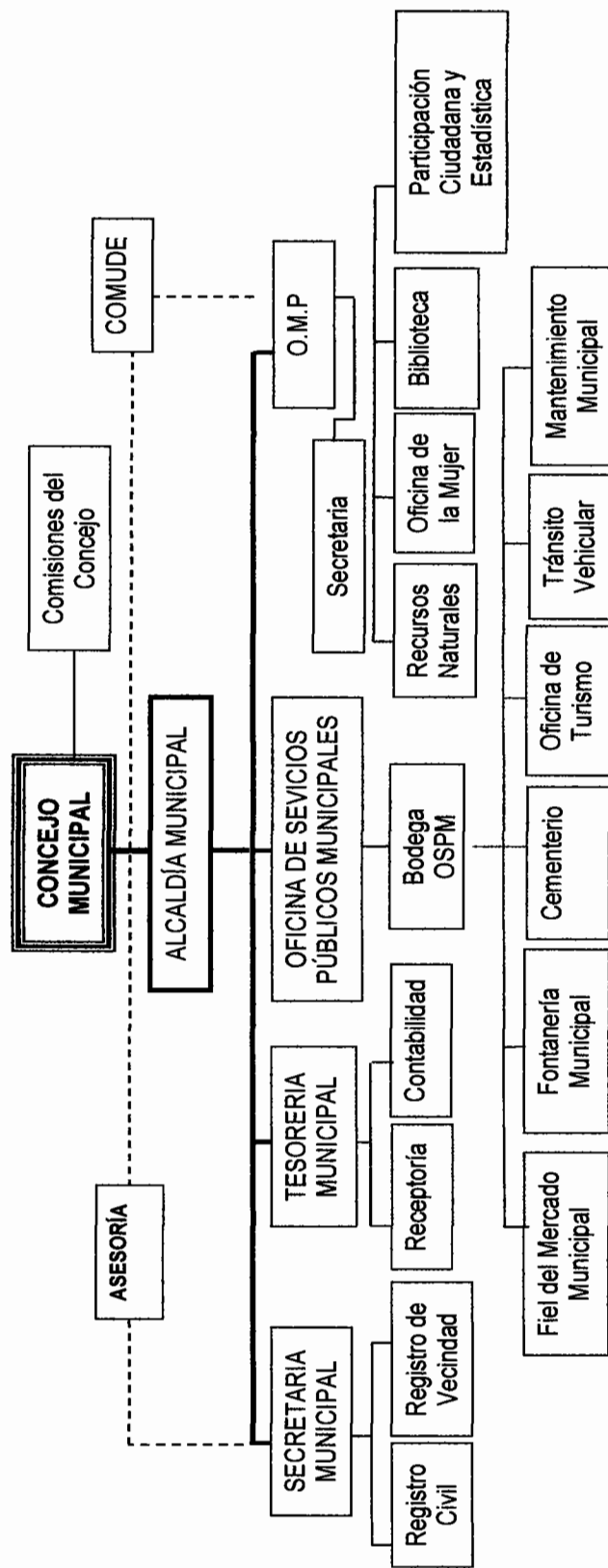
### **3.2 PROPUESTAS DE ORGANIZACIÓN**

La organización permite diseñar en forma combinada la totalidad del grupo administrativo que integra, es decir crear la estructura en forma de departamentos u oficinas; con el propósito de estructurar de una forma apegada a la actual realidad de la municipalidad de Chicamán y a las necesidades de prestación de servicios que espera el Municipio.

Se propone una estructura delineada de tal forma que identifica las unidades de mando correspondientes para cada oficina, actividades agrupadas de acuerdo a su naturaleza, identificadas con el principio de especialización, lo cual permitirá definir en forma clara el nombre de cada puesto de trabajo.



Gráfica 10  
 Municipalidad de Chicamán, Departamento de Quiché  
 Organigrama estructural  
 Año: 2008



Fuente: Elaboración propia, con base en datos de la Oficina Municipal de Planificación, municipalidad de Chicamán, departamento de Quiché.

Derivado de las actuales competencias que cubre la Municipalidad, es necesario implementar las divisiones siguientes:

- Secretaría Municipal, segmentar las atribuciones de todo lo concerniente a registro civil y registro de vecindad, considerar que las personas que laboren en la secretaría deberán conocer todas las atribuciones y actividades inherentes a dicha oficina, con el objetivo de brindar un mejor servicio a los vecinos y estar preparados para transferir atribuciones al Registro Nacional de Personas –RENAP- que a junio de 2008, ya se encuentra en funciones en el Municipio.
- Tesorería: a junio de 2008 las exigencias gubernamentales requieren que exista la oficina de administración financiera integrada –AFIN-, para lo cual es necesario identificar al departamento de contabilidad, receptoría que ya se encuentra estructurado y las atribuciones relativas a presupuesto, sean desarrolladas en forma conjunta entre el tesorero con el alcalde y un miembro del Concejo Municipal.
- Oficina de servicios públicos: No existe una definición establecida de las funciones que realiza, para lo cual se propone incorporar los departamentos de tránsito vehicular, conserjería y mantenimiento, en donde se ubicará al personal que ya ejerce dichas funciones pero desarrollan sus servicios como personal de apoyo a otras oficinas.
- Oficina de planificación: requiere identificar a las cuatro unidades que operan, estas son: oficina de recursos naturales, oficina de la mujer, biblioteca y participación ciudadana y estadística, se sugiere incorporar el puesto de secretaria (o).

### **3.3 INTEGRACIÓN**

Permite obtener y articular los elementos materiales y humanos para el adecuado funcionamiento de una empresa o institución, para lo cual se propone una guía a considerar al momento de requerir el contratar personal para la municipalidad y evaluar al actual personal laborante.

- **Reclutamiento:** Es el proceso de abastecerse del elemento humano en la municipalidad.
- **Selección:** Es obtener del universo a las personas más idóneas para los cargos, a través de pruebas de diversos tipos como psicométricas.
- **Inducción:** Proceso de dar a conocer al trabajador sobre los datos más sobresalientes de la institución.
- **Capacitación:** Adiestrar al personal para que tengan mejores conocimientos, que permitan desempeñar su futuro cargo con eficiencia.
- **Formación:** Crear progresivamente en el trabajador un sentimiento de adhesión a la institución, con fines de hacerlo efectivo.
- **Desarrollo:** Estimular un crecimiento en las aptitudes y capacidades del elemento humano para adaptarlo a su cargo.

Todo proceso de integración requiere de instrumentos necesarios para tomar como base los perfiles de los puestos y los requisitos que estos deben cubrir, así como instrumentos para inducir al nuevo trabajador dentro del accionar del trabajo que será su ámbito de competencia, para tal efecto dentro del anexo tres se propone un manual de inducción y el anexo cuatro el manual de descripción técnica de puestos, que forman parte de los requisitos para una eficiente proceso de inducción.

### **3.4 DIRECCIÓN**

Función administrativa que trata de influir en las personas para que en una forma voluntaria o con interés contribuyan al logro de los objetivos de la municipalidad.

La dirección como parte del proceso administrativo se compone de cuatro elementos los cuales son: comunicación, liderazgo, motivación y supervisión.

Uno de los elementos que presenta mayor debilidad es la motivación dentro del personal que labora en la municipalidad para lo cual se propone, iniciar contacto con instituciones gubernamentales como el Instituto Nacional de Fomento Municipal –INFOM-, Contraloría General de Cuentas y SEGEPLAN para solicitar una programación de cursos y capacitaciones del accionar municipal, para los empleados, con el propósito de fortalecer los conocimientos y lograr una mejor gestión durante el período constitucional para el cual fueron electas las actuales autoridades municipales.

### **3.5 CONTROL**

Proceso de determinar lo que se ejecuta a fin de establecer medidas correctivas necesarias para evitar desviación en la ejecución de lo planeado. En la municipalidad de Chicamán, se dispone desde el año 2006 con el sistema de administración financiera municipal -SIAF-MUNI- el cual posee con módulos para el control de los ingresos y egresos que percibe la municipalidad, para lo cual se sugiere que se inicie el proceso de implementar los controles incluidos en él, asimismo poner en funcionamiento los diferentes reglamentos autorizados por el Concejo Municipal en acta seis del 14 de mayo del presente año e incorporar a ellos el reglamento de Moto taxis propuesto en el anexo cinco del presente diagnóstico. Para la propuesta, de desarrollo y aplicación se adjuntan los anexos siguientes:

- Manual de descripción técnica de puestos
- Manual de normas y procedimientos
- Manual de inducción
- Plan operativo anual
- Reglamento de moto taxis

## **CAPÍTULO IV**

### **CAMPAÑA DE CULTURA TRIBUTARIA**

Para definir en un contexto amplio el desarrollo de campañas de cultura tributaria es importante destacar aspectos que se relacionan, uno de ellos es la publicidad la cual en términos generales se resume en todas las actividades que comprende la presentación a un grupo objetivo de mensajes en forma impersonal que se identifican con un patrocinador, sobre un producto, servicio o una organización, lo cual se conoce como anuncio, pueden ser verbales y/o visuales y se difunden a través de uno o más medios de comunicación.

Por consiguiente hablar de campaña de cultura tributaria es sinónimo de campaña publicitaria, la cual se define como un plan de publicidad amplio para una serie de anuncios diferentes, pero relacionados, que aparecen en diversos medios de comunicación durante un periodo de tiempo específico.

#### **4.1 ESTRATEGIA PUBLICITARIA**

Chicamán se ha constituido como un municipio, de crecimiento lento debido a la poca participación ciudadana en los asuntos municipales y de desarrollo urbano y de infraestructura, de ello se desprende la necesidad de desarrollar una serie de actividades que coadyuven a incrementar el pago de impuestos y arbitrios municipales, con el propósito de ser invertidos en proyectos de beneficio a la comunidad.

Para ello se hace necesario elaborar una campaña de cultura tributaria, que dé a conocer todas las gestiones que realiza la municipalidad, con la finalidad de demostrar el trabajo, esfuerzo y transparencia con que se manejan los fondos asignados al Municipio; así como promover e incentivar a los habitantes a participar en pro del desarrollo urbano y rural.

#### **4.1.1 Objetivo General**

Crear conciencia en los habitantes de Chicamán, de la importancia del pago de arbitrios y tasas municipales, que incrementan la disponibilidad económica de la municipalidad, para la inversión en proyectos de infraestructura en el Municipio.

#### **4.1.2 Objetivos específicos**

- Elaborar una campaña publicitaria que de a conocer por medio de la tributación (pago de servicio de agua, IUSI y boleto de ornato), el potencial productivo que posee el Municipio, para llegar a más comunidades en la prestación de servicios básicos.
- Crear confiabilidad y transparencia en la ejecución presupuestaria, en los servicios municipales, con la participación ciudadana.
- Incrementar los ingresos de la municipalidad para la realización de obras públicas.
- Desarrollar una campaña a un costo mínimo y sin decremento de la imagen que posee la Corporación Municipal ante el vecino Chicamanense.
- Mantener informada a la población de todos los proyectos en ejecución, realizados por la municipalidad.
- Incentivar a los vecinos en cumplir con los deberes y obligaciones a que tienen derecho como habitantes del Municipio.
- Lograr un acercamiento entre la comuna y los diferentes sectores representados en el Municipio, para el desarrollo de actividades de beneficio a la comunidad.
- Involucrar a jóvenes y niños en diferentes actividades ediles, con la finalidad de crear una cultura tributaria a mediano y largo plazo.

### **4.1.3 Estrategia**

Utilizar mensajes cortos, sencillos y emotivos que provoquen un acercamiento de la comunidad con la municipalidad y difundir a través de los diferentes medios de comunicación, como la radio, televisión y material impreso.

## **4.2 GRUPO OBJETIVO**

La presente campaña de cultura tributaria está orientada a todos los habitantes del municipio de Chicamán.

Para una mejor comprensión del grupo objetivo se ha estructurado en cuatro apartados, que permiten dar a conocer características importantes de la población objeto de estudio y con ello brindar de forma clara el contenido de las piezas creativas.

### **4.2.1 Geográfico**

La campaña de cultura tributaria ha sido diseñada para los 63 centros poblados que conforman el Municipio, con una extensión territorial de 513 kilómetros cuadrados.

### **4.2.2 Demográfico**

Para la realización de la presente campaña se han considerado diferentes aspectos que motiven a jóvenes y adultos de los cuales se detalla, las siguientes características:

Genero:       Ambos

Edad:         de 12 años en adelante

Religión:     Católicos, protestantes, otros.

Etnia: Poqomchi, Quekchí y ladino.

Escolaridad: No Requerida.

Ocupación: Agricultores, amas de casa, estudiantes, trabajadores de empresas privadas y públicas, dueños de comercios y propietarios de empresas de transporte privado y colectivo.

Nacionalidad: guatemalteca.

#### **4.2.3 Psicográfico**

Dentro de los aspectos psicográficos se sitúa a los vecinos, que gustan de estar informados de la gestión municipal, de todas las actividades que se encuentran en desarrollo, en pro del vecino y proyectos de infraestructura que realiza la Corporación Municipal, otro elemento clave es el estilo de vida que se lleva dentro del Municipio, el que es habitual en todas las regiones del noroccidente del país, la cual es de trabajo en el campo y la dependencia de ingresos provenientes de remesas enviadas del extranjero.

#### **4.2.4 Conductual**

Los habitantes del municipio de Chicamán, utilizan con frecuencia los servicios municipales de emisión de cédulas y reposición de las mismas, matrimonios, certificados de nacimiento, entre otros, la actitud hacia los servicios es pasiva y no valoran o dimensionan la importancia de un servicio eficiente, el cual puede ser mejorado tanto en calidad como rapidez en la prestación de los servicios de agua entubada, drenajes, extracción de basura.

Dentro de los hábitos de comunicación se encuentra la televisión, radio y en menor porcentaje la lectura de periódicos.



#### **4.2.5 PROMESA BÁSICA**

La actual Corporación Municipal busca brindar a los habitantes del municipio de Chicamán servicios de calidad, todo ello enmarcado en la propuesta de visión, la cual se fundamenta en proporcionar una mejor calidad de vida a sus habitantes.

##### **4.2.5.1 Propuesta a la población**

La municipalidad de Chicamán es una institución que ofrece a los pobladores todos los servicios públicos necesarios para la vida cotidiana y se esfuerza en mejorar, al desarrollar proyectos de infraestructura, como escuelas, carreteras, ampliar la cobertura del servicio de agua entubada, entre otros. Derivado de ello se presentan las principales promesas a los pobladores.

- Mejorar la calidad de vida de los pobladores.
- Eficiencia en el trabajo municipal, en la prestación de servicios administrativos.
- Ordenamiento territorial
- Administrar con eficacia los recursos físicos, financieros y humanos, orientados al desarrollo de obras de infraestructura básica, con la mayor transparencia posible.
- Apoyar la cultura, actividades deportivas y el bienestar humano.

##### **4.2.5.2 Estrategia de publicidad**

Trasmitir mensajes al grupo objetivo, para el efecto se tomaron en cuenta los medios y técnicas publicitarias siguientes

- Documental de televisión (sistema de cable local)
- Anuncio de radio ( transmisión ambulante)
- Afiches
- Mantas de vinil
- Volantes
- Acercamientos a establecimientos educativos

#### **4.2.5.3 Concepto publicitario**

Comunicar a los pobladores sobre los diferentes servicios que brinda y la importancia que tiene la participación ciudadana en el pago de sus arbitrios municipales e impuestos, así como pueden participar para ayudar a mejorar la calidad de vida de los actuales habitantes y futuras generaciones.

#### **4.2.5.4 Racional creativo**

Para toda campaña publicitaria o de divulgación se hace necesario la creación de un mensaje denominado en el ámbito publicitario como slogan, el cual consiste en una frase breve y original que identifica a productos o empresas.

Para efectos de la presente campaña se propone el slogan siguiente:

**“Con tu ayuda Chicamán crecerá”**

### **4.3 PLAN DE MEDIOS**

Corresponde a la planificación y selección de los elementos relacionados con la campaña que permitirá la mejor cobertura del grupo objetivo, así como prever la frecuencia de uso y difusión de las piezas creativas que se tienen desarrolladas.

La planificación de medios representa la coordinación de la estrategia general para la difusión del mensaje y determinación de donde se colocará cada una de las piezas creativas para ser vistas por los usuarios de los servicios municipales asimismo prever el impacto que ésta tendrá en el grupo objetivo.

#### **4.3.1 Objetivo de medios.**

Ser capaces de emplear los medios con mayor presencia dentro del casco urbano y áreas rurales cercanas, Llegar con eficiencia al grupo objetivo y crear impacto en la mente de los habitantes del Municipio, con la utilización de piezas creativas.

### 4.3.2 Razonamiento de medios

Determina la mejor forma de llevar el mensaje al grupo objetivo, por lo que a continuación se describen las características de los medios a utilizar:

- Radio: Es un medio personal que aprovecha sus variadas estaciones y diversos formatos para dirigir la publicidad a segmentos del público muy bien definidos, la radio cuenta con una amplia cobertura y con un alto grado de impacto por el poco esfuerzo que realiza el público para recibir el mensaje, es un medio masivo con los costos mas bajos para el anunciante, el municipio de Chicamán carece de radio local y las pocas frecuencias que logran ser sintonizadas, pertenecen al municipio de Santa Cruz el Quiché, por ello con el objetivo de minimizar costos, el anuncio de radio será difundido a través del sistema de sonido que tienen instalado cinco moto taxis que funcionan dentro del perímetro del Municipio.
- Afiche: Con respecto al tipo de texto, la información que se entrega en el afiche es relativa a los carteles, estos permiten adaptarse a cualquier lugar y espacio, el tamaño es 18 x 24 pulgadas, permite la utilización de colores diversos e imágenes desde personas, paisajes entre otros.
- Publicidad en exteriores: este medio es mejor conocido como mantas de vinil y es la forma más penetrante de comunicación, debido a que el público o grupo objetivo lo observa a diario, otro factor de importancia es que el costo es reducido, el tamaño será de tres metros de largo, por uno metro con ochenta centímetros de alto.
- Volantes: representados por el tipo de publicidad que utiliza un cuarto de hoja para transmitir mensajes cortos sin ningún tipo de gráfico, el costo es bajo, puede ser distribuido en diferentes puntos geográficos, la principal desventaja al igual que los medios impresos es el poco nivel educativo que posee la población del municipio de Chicamán.

- Documentales: se ha definido el realizar un documental que demuestre las carencias en las diferentes zonas del Municipio, en donde se resalte la poca cobertura en la distribución de agua entubada, el deterioro de los caminos y sobre todo la realización de proyectos de mejora en servicios e infraestructura. La finalidad de realizar un documental radica en sustituir los spot de televisión para reducir los costos en producción y la transmisión de los mismos será a través del sistema de cable local, que tiene cobertura dentro del perímetro del casco urbano del Municipio.
- Acercamiento a establecimientos: se programarán dos visitas por mes a diferentes establecimientos educativos de nivel medio para crear un acercamiento de personeros municipales con la población juvenil, para dar a conocer el que hacer de la Municipalidad, los servicios que presta y sobre todo crear “Cultura Tributaria” en el futuro del Municipio.

#### **4.3.3 Alcance y frecuencia**

Lograr una cobertura del 90% de los habitantes residentes en el área urbana y un 60% de los habitantes en el área rural. La campaña de cultura tributaria tendrá una duración de cuatro meses, de diciembre del año 2008 a marzo del 2009.

##### **4.3.3.1 Frecuencia**

Determina la cantidad de repeticiones con que se llevará a cabo un evento, dentro del contexto publicitario, es la estimación del número de veces que se publicará o proyectará un anuncio, con la finalidad que llegue al grupo objetivo en forma directa.

- Radio: se ha considerado el asignar a cinco moto taxis del anuncio de radio para ser transmitido durante el recorrido del servicio que prestan a los usuarios, con una frecuencia diaria de 10 transmisiones por día, de lunes a sábado por cuatro meses, lo cual equivale a 960 mensajes por cinco moto taxis, con un total general de 4,800 transmisiones del anuncio.

- Afiche: el mismo tendrá un tamaño de 18 por 24 pulgadas, se imprimirán 500 para ser distribuidos y colocados en 18 tiendas, 30 locales comerciales que comprende el mercado municipal, diez en las instalaciones de la municipalidad, cinco en el centro de salud, 378 distribuidos en 63 centros poblados que posee el municipio y 59 afiches restantes serán ubicados en la áreas visibles que circundan el parque municipal.
- Publicidad en exteriores: las mantas de vinil se contará con tres mantas con un diámetro de tres metros por un metro con 80 centímetros de alto, las cuales se ubicarán de la forma siguiente: una en la entrada al municipio por la ruta que conduce al municipio de Uspantán, la segunda a la altura del lugar denominado la cumbrita salida que se dirige hacia el municipio de San Cristóbal Verapaz y la tercera en el inicio de la ruta que conduce al área denominada zona reina.
- Volantes: se imprimirán 1,000, los cuales se distribuirán en escuelas y en su mayoría para el período comprendido del ocho al 10 de diciembre fecha en que se celebra la fiesta titular de la localidad.
- Documental de Televisión: se transmitirá uno por día de lunes a viernes y los días sábados y domingos se pondrá al aire dos veces con un total de 144 transmisiones durante los cuatro meses que durará la campaña de cultura tributaria.
- Acercamiento a establecimiento: se desarrollarán visitas a centros educativos por parte de trabajadores de la municipalidad para aprovechar la implementación por parte del Ministerio de Educación de los lunes cívicos, se solicitará de la autorización para asistir en esos días durante el tiempo asignado para la campaña y contar con un tiempo de una hora para dar a conocer del que hacer municipal y los servicios que se

presentan, así como los compromisos y obligaciones que tienen los vecinos, sobre el pago de arbitrios y tasas municipales.

#### **4.4 PIEZAS CREATIVAS**

Creatividad puede ser definida como la capacidad de inventar algo nuevo, de relacionar algo conocido de forma innovadora o de apartarse de los esquemas de pensamiento y conducta habituales, de tal forma que sea atractiva a la vista, sistema auditivo de las personas.

Dentro del ámbito de la campaña de cultura tributaria una pieza creativa es la realización de uno de los elementos que serán parte de la estrategia publicitaria, para dar a conocer el mensaje.

##### **4.4.1 Anuncio de Radio (Spot)**

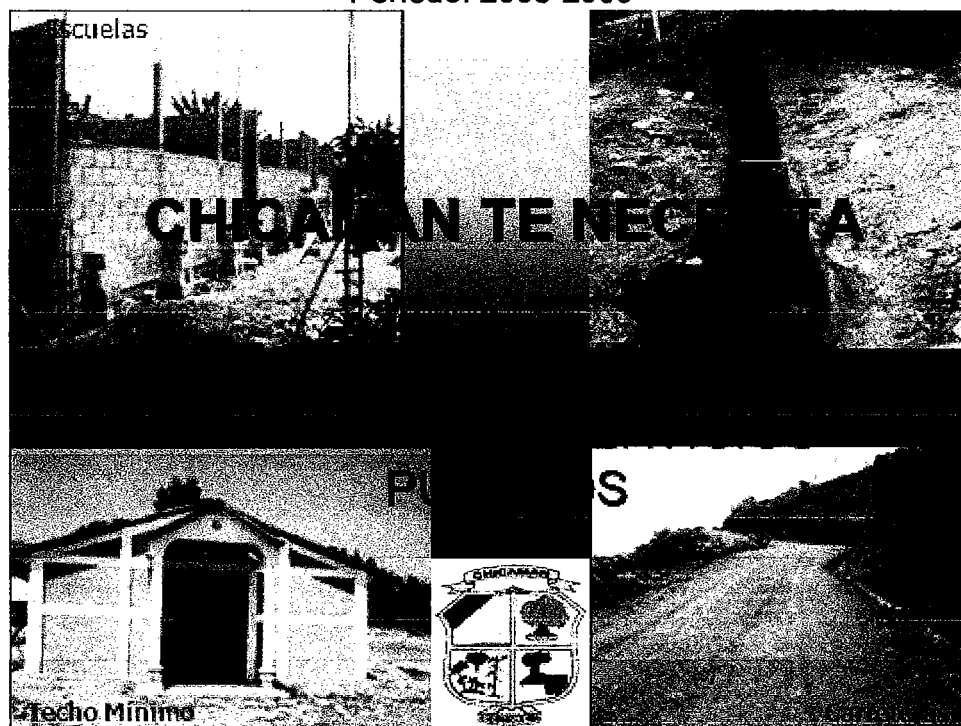
Campaña:	Cultura Tributaria municipio de Chicamán
Cliente:	Municipalidad de Chicamán, departamento de Quiché
Medio:	Transmisión móvil, por medio de Moto Taxis
Duración:	30 segundos
Período:	Del uno de diciembre del 2008 al 31 de marzo del 2009
Tono:	Masculino y moderado
Slogan:	Con tu ayuda Chicamán crecerá
Guión:	Creciendo Juntos
Música de fondo:	Marimba Melodía: "Veronica" Compositor: Domingo Betancourt
Story line:	a. Música de fondo cinco segundos b. Chicamán esta creciendo c. Gracias a tu aporte en el pago de tus impuestos e. Muchas comunidades han sido beneficiadas

- f. Acércate y conoce como puedes ayudar mas y mejor
- g. Porque “Con tu ayuda Chicamán crecerá”
- h. Decremento de la música de fondo, cinco segundos

#### 4.4.2 Afiches

Con el propósito de brindar una imagen de los avances e inversiones que se realizan dentro de la actual gestión municipal, con el uso de los ingresos provenientes del pago de impuestos y arbitrios municipales por parte de la población, se proyectó que la pieza creativa denominada afiche contenga una combinación de imágenes como escuelas en construcción, reparación de tramos carreteros, dotación de techo mínimo a viviendas e introducción de agua entubada, así como la donación de depósitos de agua para las comunidades mas alejadas del casco urbano.

Gráfica 11  
Municipio de Chicamán, Departamento de Quiché  
Afiche  
Campaña de cultura tributaria  
Período: 2008-2009

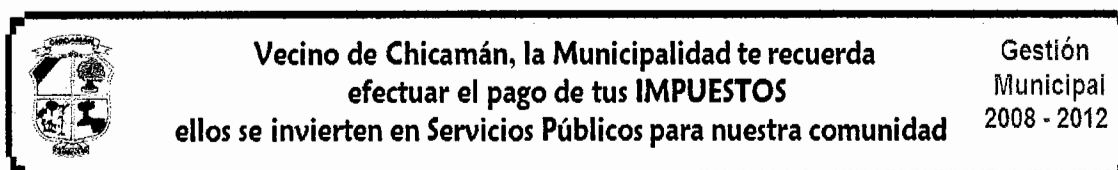


Fuente: Investigación de campo Grupo EPS, primer semestre 2008.

#### 4.4.3 Publicidad en exteriores

Las piezas creativas denominadas mantas, serán elaboradas de vinil, este es un material sintético, el cual permite desarrollar diferentes diseños, con colores vivos y combinación de figuras e imágenes de ser necesario, para efectos de la presente campaña de cultura tributaria se utilizará texto que resalte información relacionada a los impuestos y proyecta en que son invertidos, para que la población tome conciencia de la importancia de efectuar los pagos.

Gráfica 12  
Municipio de Chicamán, Departamento de Quiché  
Manta  
Campaña de cultura tributaria  
Período: 2008-2009



Fuente: Investigación de campo Grupo EPS, primer semestre 2008.

Como se puede apreciar la manta de vinil, visualiza el logotipo de la municipalidad de Chicamán, el período constitucional de la actual Corporación Municipal, en ambos extremos y en la parte central se hace mención en forma general con un texto sencillo, al pago de los impuestos sin especificar a que tipo.

Es importante resaltar como ya se ha descrito, las mantas se ubicarán tres en las principales salidas del Municipio, con el propósito de recordar a la comunidad sobre los impuestos, las mismas podrán ser observadas sin mayor esfuerzo por los vecinos, la altura propuesta para su ubicación es de tres metros de altura sobre el nivel del suelo.

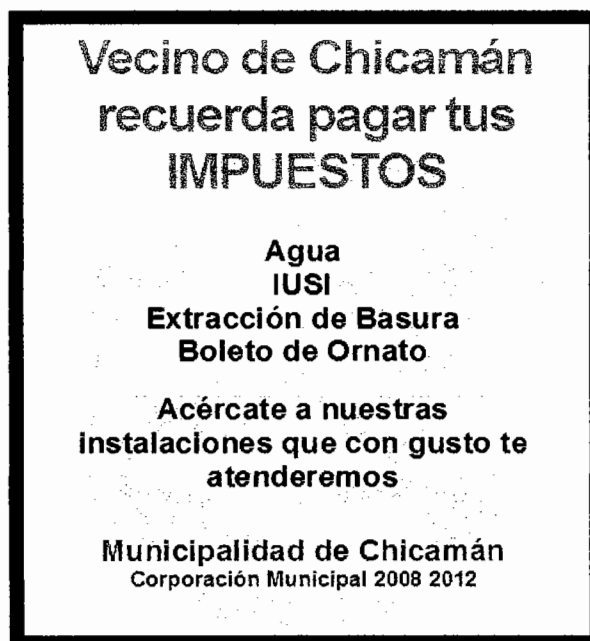


#### 4.4.4 Volantes

El volante es una de las piezas creativas con el menor costo de inversión, en proporción a su volumen de elementos impresos debido al escaso uso de imágenes gráficas, tinta pero sobre todo su bajo costo se centra en el material en donde son impresos, el cual puede variar desde cartoncillo a papel bond de 80 gramos, con regularidad se utilizan los volantes en un diámetro de un cuarto de una hoja de papel tamaño carta, en ellos se elaboran diferentes mensajes cortos que no denoten saturación para evitar que el lector se aburra y evite leer.

A continuación se presenta una propuesta de volante, para ser utilizado en la campaña de cultura tributaria, impulsada por la Corporación Municipal de Chicamán.

Gráfica 13  
Municipio de Chicamán, Departamento de Quiché  
Volante  
Campaña de cultura tributaria  
Período: 2008-2009



Fuente: Investigación de campo Grupo EPS, primer semestre 2008.

Como se puede apreciar, en el volante si se destaca el nombre de algunos impuestos y arbitrios municipales a los cuales están afectos los vecinos del municipio de Chicamán, así como en el resto del país, una particularidad es su fácil manejo e impacto en el lector.

Como parte de la estrategia publicitaria, estos serán distribuidos durante las fechas en que se celebra la fiesta titular de la localidad, la cual se desarrolla entre los días ocho y 10 de diciembre.

#### **4.4.5 Documental (televisión por cable)**

Para la realización del documental de televisión, se proyecta tomar imágenes de diferentes actividades que se desarrollan en el Municipio, en donde tienen participación las autoridades y empleados municipales, así como vecinos de Chicamán. El documental debe contener un máximo de duración de ocho minutos, en donde se dará a conocer información de los principales logros e información en general de la actual corporación municipal, información de actividades deportivas, culturales que se desarrollan en el Municipio.

A continuación se describe una propuesta del contenido desarrollado en un story line del documental.

<b>Campaña:</b>	Cultura Tributaria municipio de Chicamán
<b>Cliente:</b>	Municipalidad de Chicamán, departamento de Quiché
<b>Medio:</b>	Transmisión Televisión por cable local y en una pantalla instalada para el día de la fiesta del Municipio, en el parque central.
<b>Duración:</b>	8 minutos
<b>Período:</b>	Del uno de diciembre del 2008 al 31 de marzo del 2009

Tono:	Masculino y moderado
Slogan:	Con tu ayuda Chicamán crecerá
Guión:	Chicamán se desarrolla
Música de fondo:	Marimba
	Melodía: "Verónica"
	Compositor: Domingo Betancourt
Story line:	a. Música de fondo 10 segundos
	b. Informe de la gestión municipal en dos minutos por el actual Alcalde, quien a su vez indicará sobre las principales obras en construcción.
	c. Transmisión de imágenes de obras de infraestructura que se desarrollan en la actualidad por la Corporación Municipal, con una duración de tres minutos, narradas por una voz masculina.
	e. una descripción de los principales impuestos y arbitrios municipales que los vecinos deben pagar y en que son invertidos, narrados por voz masculina, tiempo de duración un minuto con 30 segundos.
	f. Continuidad de imágenes, de actividades deportivas y culturales desarrolladas en el Municipio, duración 30 segundos.
	g. con voz masculina se indicará "Vecino no te olvides de acercarte que con gusto te atenderemos" " <b>Municipalidad de Chicamán</b> " 15 segundos.

h. Con una fotografía del parque central y de fondo las instalaciones del edificio municipal, finaliza con música de marimba.

#### **4.4.6 Acercamiento a la comunidad**

Con el propósito de establecer un vínculo entre la Corporación Municipal y los vecinos, se proyecta desarrollar diferentes actividades con participación de estudiantes de nivel básico.

Una de las actividades radica en impulsar un proyecto denominado “Niño Alcalde” en esta actividad se premiará al mejor estudiante del Municipio que reúna características como: mejor promedio en calificaciones, facilidad de palabra y deseos de participar en dicha actividad. Para conformar la Corporación Municipal se tomará a los ocho alumnos que en promedio sus notas sean inferiores al niño nombrado Alcalde por un día.

Para determinar al ganador cada establecimiento educativo deberá inscribirse en la municipalidad, al inicio del Ciclo escolar 2009, al final del ciclo se enviará el nombre de los nueve estudiantes destacados, para dicho certamen solo deben participar niños que se cursen los grados comprendidos entre quinto primaria y tercero básico. Para determinar a los ganadores se formará una junta tripartita en donde participará el concejal primero de la municipalidad, un representante de la delegación del ministerio de educación con ubicación en el Municipio, el tercer miembro se designará a un vecino distinguido de la comunidad o bien a quien en funciones sea Flor de la Feria.

La premiación se llevará a cabo el día en que inicie la fiesta, en un acto seguido a las palabras de inauguración por parte del Señor Alcalde Municipal, se presentará al alumno distinguido nombrando “Alcalde por un día”.

Otra de las actividades que se proyectan desarrollar para acercarse al vecino es establecer por medio de un acuerdo municipal, un edicto en donde se establezca

que cada año en fecha pendiente por definir, se desarrolle un cabildo abierto en donde autoridades municipales y habitantes designen a las personas que formarán parte del comité municipal de desarrollo –COMUNDE-, quienes a su vez tienen participación directa en la toma de decisión para el desarrollo de obras de infraestructura y fiscalización de la gestión municipal.

#### 4.5 PRESUPUESTO PUBLICITARIO

Es la descripción planificada de la forma en que serán efectuados los criterios de publicidad durante los cuatro meses establecidos para el desarrollo de la campaña de cultura tributaria.

Para el desarrollo de las piezas creativas se tomó como referencia precios del mercado al 30 de septiembre del 2008, en donde se consideró como información precios de la empresa “Sistemas de Impresión” ubicada en la segunda avenida entre octava y séptima calle de la zona uno.

A continuación se describe el presupuesto necesario para el desarrollo de la campaña de cultura tributaria:

Cuadro 6  
Municipio de Chicamán, Departamento de Quiché  
Presupuesto campaña de cultura tributaria  
Diciembre 2008 a marzo 2009  
Cifras en quetzales

No.	Descripción	Costo Unitario	Cantidad	Costo Total
1	Productora	2,200.00	1	2,200.00
2	Locutor	600.00	1	600.00
3	Transmisión por día	25.00	91	2,275.00
4	Afiche full color	8.00	500	4,000.00
5	Volantes	0.75	1000	750.00
6	Manta de Vinil 3 x 1.80 mts	250.00	3	750.00
7	Documental de televisión	3,800.00	1	3,800.00
8	Gastos varios	1,000.00	1	1,000.00
<b>Costo Total</b>				<b>15,375.00</b>

Fuente: Investigación de campo Grupo EPS, primer semestre 2008.

Como se puede apreciar en el cuadro seis el monto necesario para la campaña, se encuentra razonable respecto a las posibilidades de la municipalidad. Asimismo, según estimaciones el Municipio en su casco urbano cuenta con un aproximado de seiscientas viviendas y se estima recaudar Q 60,000.00 anuales en el pago de los impuestos y arbitrios municipales de agua, extracción de basura, IUSI y boleto de ornato.

Con ello se incrementarán los ingresos corrientes en la municipalidad, para ser invertidos en funcionamiento e infraestructura.

## CONCLUSIONES

Producto del diagnóstico administrativo municipal realizado durante el mes de junio del año 2008, en las diferentes áreas de trabajo, llevado a cabo en la municipalidad de Chicamán, municipio del departamento de Quiché, se llegó a las siguientes conclusiones:

1. Se constató, que efectivamente la carencia de un marco filosófico operativo y la ausencia de una planificación integral provoca que en la municipalidad de Chicamán, se desarrollen las actividades operativas, funciones administrativas, sin programación específica en las áreas de trabajo.
2. Con fecha 14 de mayo el Concejo Municipal, por medio de acta correspondiente a la sesión ordinaria se autorizó el implementar los manuales administrativos proporcionados por la ONG denominada Municipios Democráticos, por lo cual ya se cuenta con los instrumentos técnico administrativos necesarios para iniciar una reestructuración en las funciones y actividades laborales del personal que labora en la Municipalidad.
3. Se constató que a pesar de contar con cuatro departamentos u oficinas municipales, integradas de la forma siguiente: Oficina Municipal de Planificación, Secretaría, Tesorería, Servicios Públicos, carecen de una estructura organizacional definida, que oriente el accionar en la toma de decisiones e identificar las líneas de mando, la autoridad necesaria para orientar al personal y vecinos que solicitan servicios de la Municipalidad, así como tampoco se dispone de misión y visión, que fortalezca la razón de ser del desarrollo de objetivos para el accionar administrativo.
4. El escaso tiempo de tener reglamentos para normar la prestación de servicios públicos, ha provocado que no se cuente con los recursos económicos necesarios, para destinarlos a mejorar la prestación de los

servicios y depender del aporte constitucional para el pago de salarios y funcionamiento.

5. Se confirmó que las autoridades municipales, disponen de los conocimientos legales necesarios para cumplir con las exigencias de una gestión municipal eficiente, pero el personal operativo no cuentan con lineamientos claros sobre la legislación nacional vigente, que los oriente sobre sus deberes, obligaciones y derechos a que están sujetos con su relación laboral dentro de la gestión municipal.
6. El corto tiempo que tienen las actuales autoridades municipales de Chicamán, de dirigir en dicha institución no ha permitido el aplicar políticas propias de desarrollo y sobre todo han orientado sus esfuerzos en evaluar la situación administrativa y financiera de la municipalidad, lo cual ha dado como resultado el no dar la importancia necesaria a formar las comisiones establecidas en el Código Municipal Decreto 12-2002.



## RECOMENDACIONES

Al considerar las conclusiones descritas con anterioridad y producto de la realización del diagnóstico administrativo realizado durante el mes de junio del año 2008, en las diferentes áreas de trabajo, llevado a cabo en la municipalidad de Chicamán, municipio del departamento de Quiché, se proponen las siguientes recomendaciones:

1. Desarrollar un análisis sistemático de la función administrativa de las diferentes áreas de trabajo, con el propósito de elaborar una planificación estratégica a largo y a corto plazo por cada oficina, que proyecte desarrollo social y sostenido para el Municipio y la administración de la municipalidad, para lo cual se recomienda tomar en cuenta la guía de cómo elaborar una planificación estratégica, incluida en el capítulo tres del presente diagnóstico y tomar en cuenta la propuesta del Plan Operativo Anual para el año 2009 que se encuentra en el anexo tres.
2. Promover el poner en funcionamiento y hacer del conocimiento del personal operativo de la Municipalidad, los diferentes manuales administrativos otorgados por la ONG Municipios Democráticos y considerar las modificaciones propuestas en el manual de descripción técnica de puestos, adjunto en los anexos.
3. Evaluar la actual estructura administrativa y redefinir las funciones del personal que labora en la municipalidad, para tomar como base el modelo de organigrama propuesto, con el propósito de identificar áreas de trabajo que desarrollan actividades fuera del contexto municipal.
4. Realizar reuniones periódicas, entre funcionarios municipales y vecinos para poner en funcionamiento un plan de ordenamiento en la prestación de servicios públicos e implementar los reglamentos de los diferentes servicios, autorizados en acta del Concejo Municipal de fecha 14 de mayo del año 2008

y la propuesta de Reglamento de Moto Taxis adjunto en los anexos, del presente diagnóstico.

5. Dotar a todo el personal que labora en la Municipalidad copia impresa del Código Municipal y de la descripción técnica de su puesto, de los cuales ya se dispone en forma magnética ó en su defecto, considerar el manual de puestos propuesto, asimismo, brindar copia impresa del manual de inducción que posee información de las obligaciones y derechos que tienen los trabajadores municipales, adjuntos en los anexos del presente diagnóstico.
6. Realizar una sesión pública en donde participen las principales autoridades municipales, representantes de las diferentes instituciones con presencia en el Municipio y vecinos para formar el comité municipal de desarrollo, con el propósito de organizar las comisiones establecidas en el Decreto 12-2002.

**ANEXOS:**

**Municipio de Chicamán  
Departamento de Quiché**

## **ÍNDICE ANEXO UNO MANUAL DE ORGANIZACIÓN**

No.		Página
	INTRODUCCIÓN	i
1.	ASPECTOS GENERALES	1
2.	MARCO GENERAL	1
3.	OBJETIVOS DEL MANUAL	1
4.	ORGANIGRAMA	3
5.	MANUALES DE PUESTOS	4
5.1.1	MANUAL SÍNDICO CONCEJAL	4
5.1.2	MANUAL ALCALDE MUNICIPAL	7
5.3.1	MANUAL SECRETARIO MUNICIPAL	11
5.3.2	MANUAL OFICIAL DE SECRETARÍA	15
5.4.1	MANUAL TESORERO MUNICIPAL	18
5.4.2	MANUAL OFICIAL DE TESORERÍA	21
5.5.1	MANUAL COORDINADOR DE LA OFICINA MUNICIPAL DE PLANIFICACIÓN	24
5.5.2	MANUAL DE TÉCNICO DE LA OFICINA MUNICIPAL DE PLANIFICACIÓN	26
5.5.3	MANUAL TÉCNICO DE LA OFICINA MUNICIPAL DE PLANIFICACIÓN	28
5.5.4	MANUAL TÉCNICO DE LA OFICINA MUNICIPAL DE PLANIFICACIÓN	31
5.5.5	MANUAL SECRETARIA (O) DE LA OFICINA MUNICIPAL DE PLANIFICACIÓN	33
5.6.1	MANUAL JEFE DE SERVICIOS PÚBLICOS MUNICIPALES	35
5.6.2	MANUAL CONSERJE Y GUARDIÁN MUNICIPAL	37
5.6.3	MANUAL FONTANERO MUNICIPAL	38

## INTRODUCCIÓN

La Municipalidad de Chicamán, consciente de la necesidad de establecer un instrumento técnico-administrativo, que defina con claridad la ejecución de las actividades del Recurso Humano en los niveles ejecutivo, profesional, técnico, administrativo y operativo, que permita ejercer en mejor forma el cumplimiento de las atribuciones que asigna el Código Municipal, de las cuales derivan los objetivos institucionales, requiere que la organización implemente a través del manual de descripción de puestos, los perfiles de trabajo con vistas a satisfacer las exigencias, nivel de formación y de conocimientos específicos que contribuyan a la selección adecuada de su personal, así como a la definición de sus funciones en forma particular. Para el efecto, el manual de descripción técnica de puestos, tiene como propósito:

1. Definir las atribuciones, grado de autoridad y responsabilidad de los puestos de trabajo.
2. Determinar los requisitos mínimos de selección del personal para cada puesto de trabajo.
3. Reclutar y seleccionar al personal idóneo para la detectar necesidades de formación, capacitación y adiestramiento para cumplir el perfil del puesto.
4. Propiciar la productividad del personal y su puesto de trabajo.
5. Contar con un instrumento técnico que reúna las características necesarias para la fiscalización de los puestos de trabajo.
6. Minimizar la duplicidad de funciones y responsabilidades.

De conformidad a la especialización que el personal de la municipalidad debe tener, se desarrolla el manual de descripción técnica de puestos, a partir del puesto funcional de las distintas áreas que conforman la estructura organizacional, a fin que una persona pueda desarrollar las funciones del puesto

de trabajo en forma eficaz, y que sume sus conocimientos, habilidades y destrezas al equipo de trabajo que integran la institución.

Además se requiere de la claridad en las funciones del desempeño, la automotivación personal y el clima organizacional adecuado que contribuyan a la proyección de la visión y la misión institucional, que traduzca en resultados concretos el servicio que se presta en beneficio de los usuarios. Con tal motivo, se pone a disposición de los colaboradores esta guía, con la cual se espera contribuir positivamente en el desempeño de sus funciones, exhortándoles a desarrollar su trabajo con distinción.

El presente documento deberá darse a conocer sin excepción al personal de la Municipalidad, especialmente al de nuevo ingreso, a través de una entrega técnica y una capacitación e inducción sobre el uso del mismo.

## **1. ASPECTOS GENERALES**

Las generalidades del presente manual indican, los campos de acción sobre los cuales tiene efecto de aplicación el documento siguiente:

## **2. MARCO LEGAL**

Corresponde con exclusividad al Concejo Municipal el ejercicio del gobierno del Municipio, velar por la integridad de su patrimonio, garantizar sus intereses con base en los valores, cultura y necesidades planteadas por los vecinos, conforme a la disponibilidad de recursos. Su funcionamiento se rige en base a lo dispuesto en los artículos 33, 35 del Código Municipal.

## **3. OBJETIVOS DEL MANUAL**

Desarrollar bajo el marco del Estado, un instrumento de apoyo para ser órgano rector de organización, gobierno, administración y funcionamiento.

### **3.1 OBJETIVO GENERAL:**

Establecer el perfil de los puestos de trabajo que se requieren en las áreas que conforman la estructura organizacional de la municipalidad, a fin de llevar a cabo el cumplimiento de la visión y misión institucional.

### **3.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS**

- Definir las funciones y responsabilidades de los puestos de trabajo, para que el personal brinde los resultados esperados en el desempeño de sus labores.
- Facilitar el proceso de reclutamiento, selección y contratación de personal, para establecer requisitos mínimos de exigencias del puesto.
- Contribuir al proceso de inducción del personal de nuevo ingreso
- Aportar información que permita al colaborador, desarrollar sus actividades en el marco del plan de trabajo de la organización.

- Contar con un documento que coadyuve a percibir las funciones de la institución, así como la evaluación en el desempeño.

### **3.3 MISIÓN**

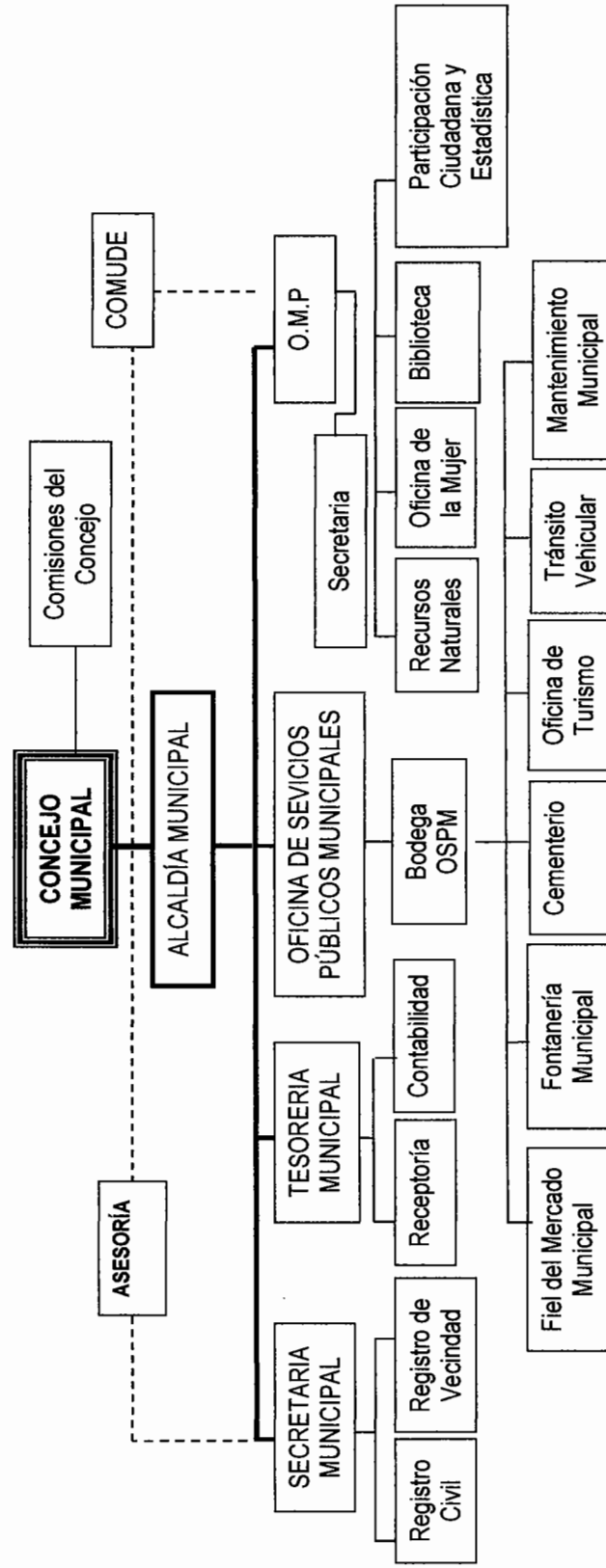
La municipalidad de Chicamán es una institución autónoma que vela por el bienestar de los pobladores y trabaja en beneficio de su comunidad, con el objetivo de proporcionar servicios públicos eficientes para el logro del desarrollo sostenible del Municipio.

### **3.4 VISION**

Constituirnos en el Municipio del departamento de Quiché, que ofrezca la mejor calidad de vida a sus habitantes y sus futuras generaciones, para satisfacer las necesidades de ordenamiento territorial, prestación con eficiencia de los servicios públicos necesarios y administrar con eficacia los recursos físicos, financieros y humanos, orientados al desarrollo de obras de infraestructura básica, para apoyar la cultura, el deportivo y el bienestar humano.



4. Organigrama estructural  
municipalidad de Chicamán, Quiché  
Año: 2008



Fuente: Elaboración propia, con base en datos de la Oficina Municipal de Planificación, municipalidad de Chicamán, departamento de Quiché.

	MUNICIPALIDAD DE CHICAMÁN, QUICHÉ	<b>Código</b>
	<b>MANUAL DE DESCRIPCIÓN TÉCNICA DE PUESTOS SÍNDICO O CONCEJAL MUNICIPAL</b>	MDTP-1.1
<b>DESCRIPCIÓN DE PUESTO</b>		
<b>I. IDENTIFICACIÓN DEL PUESTO:</b>		
A. ORGANO	Concejo Municipal	
B. TÍTULO DEL PUESTO	Síndico o Concejal Municipal	
C. AUTORIDAD SUPERIOR	Ninguno	
D. SUBALTERNOS	Síndicos suplentes y empleados municipales bajo su supervisión	
<b>II. NATURALEZA DEL PUESTO:</b>		
<p>Consiste en emitir, supervisar, orientar y controlar el cumplimiento de los acuerdos, ordenanzas y resoluciones del cargo. Control y fiscalización de los distintos actos del gobierno municipal y su administración. Miembro del órgano de deliberación y de decisión, dentro de la Municipalidad.</p> <p>Es un puesto directivo, que tiene a su cargo el manejo de la hacienda municipal (Producto de arbitrios, tasas, contribuciones, multas, etc.), Administración del producto proveniente de los impuestos, que el estado traslada a la Municipalidad (10% constitucional, rentas, frutos, licores, combustibles y lubricantes, etc.).</p>		
<b>III. ESPECIFICACIONES DEL PUESTO:</b>		
<b>A. ATRIBUCIONES DEL PUESTO:</b>		
<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Asistir a sesiones del Concejo Municipal y tomar parte activa en las discusiones y toma de decisiones.</li> <li>2. Proponer las medidas que tiendan a evitar abusos y cualquier tipo de irregularidades en las oficinas y dependencias municipales, como: Cobros ilegales con fines de agilizar trámites de expedientes, certificaciones, licencias, permisos, etc. Y cualquier otro tipo de actos de corrupción.</li> <li>3. Sustituir en su orden, al Alcalde en caso de ausencia temporal, tiene derecho a devengar una remuneración equivalente al sueldo del alcalde cuando ello suceda.</li> <li>4. Emitir dictamen en cualquier asunto que el Alcalde o el Concejo Municipal lo soliciten, especialmente cuando se trate de asuntos relacionados con la hacienda municipal, o bien con la comisión o comisiones que el Síndico sea miembro. El dictamen debe ser razonado técnicamente y entregarse a la mayor brevedad.</li> </ol>		

5. Los síndicos representan a la Municipalidad ante los tribunales de justicia y oficinas administrativas y, en tal concepto, tener, el carácter de mandatarios judiciales, deben ser autorizados expresamente por el Concejo Municipal para el ejercicio de facultades especiales de conformidad con la ley (Ley del Organismo Judicial Art. 188 al 195, Código Civil Art. 1686 y 1704 y Código de Trabajo Art. 323). No obstante lo anterior, el Concejo Municipal puede, en casos determinados, nombrar mandatarios específicos como el coordinador de la oficina municipal de planificación.
6. Fiscalizar la acción administrativa del Alcalde y exigir el cumplimiento de los acuerdos y resoluciones del Concejo Municipal.
7. Interrogar al Alcalde sobre las medidas que hubiere adoptado en uso o extralimitación de sus funciones, y por mayoría de votos de sus integrantes, aprobar o no las medidas que hubiesen dado lugar a la interrogación.
8. Abuso de autoridad contra vecinos que no tienen los medios económicos o legales para impedir atropellos y medidas arbitrarias por parte de personeros de las diferentes oficinas o dependencias de la Municipalidad.
9. Intervenir y supervisar todo lo relativo con avalúos, re avalúos, mediciones, desmembraciones y todo lo que se relacione con el Impuesto Único sobre Inmuebles.

#### **B. RELACIONES DE TRABAJO:**

Debe mantener relaciones de trabajo con el Concejo Municipal, Alcalde, Alcaldes Comunitarios o Alcaldes Auxiliares, Funcionarios Públicos, Secretario y personal administrativo.

Con personeros del Ministerio Público, cuando solicite su participación.

#### **C. AUTORIDAD:**

Delegar funciones específicas a las personas que ocupen y desarrollen actividades dentro de la municipalidad, así como proponer medidas correctivas en la aplicación de procedimientos anómalos o deficientes dentro de la administración de la misma.

El Concejo Municipal es un cuerpo colegiado, como tal está integrado por personas que tienen la misma jerarquía o categoría, por cuanto en el seno del Concejo, tiene el mismo poder el Alcalde, los Síndicos y Concejales, para emitir su voto en cualquier asunto que trate el Concejo.

**D. RESPONSABILIDADES:**

Responsable de las labores asignadas a su puesto, y del buen funcionamiento del mismo.

**V. PERFIL DEL PUESTO:**

- ✓ Ser guatemalteco de origen y vecino inscrito en el distrito municipal
- ✓ Estar en el goce de sus derechos políticos
- ✓ Saber leer y escribir

No obstante lo anterior para los candidatos a Síndicos dada la importancia y la complejidad de las funciones que tienen a su cargo, se recomienda el nombramiento de personas con título de educación media, o bien personas que por el trabajo desempeñado y la experiencia adquirida tienen un mayor nivel de conocimiento.

Sus servicios son gratuitos y obligatorios, salvo causa justificada para no aceptarlos o desempeñarlos, sin embargo, podrá ser remunerado cuando los ingresos municipales lo permitan, siempre que sea por el sistema de dietas, por cada sesión a la que asistan o dictamen que emitan.

El Síndico podrá ser remunerado con sueldo, cuando el volumen de su trabajo y la importancia del mismo así lo ameriten, debe adoptarse la resolución que lo autorice con el voto de las dos terceras partes del total de los miembros del Concejo Municipal.

Los derechos políticos o ciudadanos se suspenden, de conformidad con el artículo 4to. De la Ley Electoral y de Partidos Políticos por:

- Sentencia condenatoria firme, dictada en proceso penal
- Por declaratoria judicial de interdicción.

Elaborado por:	Fecha elaboración:	Autorizado:	Visto Bueno:
		_____	_____
		Puesto	Puesto

	MUNICIPALIDAD DE CHICAMÁN, QUICHÉ	<b>Código</b>  MDTP-2.1
	<b>MANUAL DE DESCRIPCIÓN TÉCNICA DE PUESTOS ALCALDE MUNICIPAL</b>	
<b>DESCRIPCIÓN DE PUESTO</b>		
<b>I. IDENTIFICACIÓN DEL PUESTO:</b>		
A. UBICACIÓN ADMINISTRATIVA	Alcaldía Municipal	
B. TÍTULO DEL PUESTO	Alcalde Municipal	
C. AUTORIDAD SUPERIOR	Concejo Municipal	
D. SUBALTERNOS	Alcaldes auxiliares, secretario, tesorero municipal, coordinadores y personal operativo	
<b>II. NATURALEZA DEL PUESTO:</b>		
<p>Puesto ejecutivo, a cargo de un funcionario electo en forma popular, a través del voto mayoritario de los vecinos de su municipio y que de conformidad con el artículo 52 del Código Municipal, Decreto No. 12-2002 preside y representa a la Municipalidad, es el personero legal de la misma, miembro constitucional del Concejo Departamental y Presidente del Concejo Municipal de Desarrollo, responsable del cumplimiento de las disposiciones y resoluciones tomadas por el Concejo Municipal y efectuar una efectiva administración de la Municipalidad.</p>		
<b>III. ESPECIFICACIONES DEL PUESTO:</b>		
<b>E. ATRIBUCIONES DEL PUESTO:</b>		
<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Hacer cumplir las ordenanzas, reglamentos, acuerdos, resoluciones y demás disposiciones del Concejo Municipal.</li> <li>2. Presidir las sesiones del Concejo Municipal y convocar a sus miembros a sesiones ordinarias y extraordinarias.</li> <li>3. Mantener comunicación con el Organismo Ejecutivo, a través de sus respectivos Ministerios, sobre peticiones y propuestas que el Concejo Municipal formule en beneficio de su comunidad.</li> <li>4. Informar al Concejo Municipal, de cualquier irregularidad o anomalía en el manejo de los fondos municipales que fueren detectados.</li> <li>5. Proponer al Concejo Municipal los respectivos cambios en materia de arbitrios, tasas y demás contribuciones que los vecinos deberán pagar por concepto de productos y servicios, en el entendido que los arbitrios deben someterse a la consideración del Congreso de la República para su creación.</li> <li>6. Realizar inspecciones donde se llevan a cabo obras de infraestructura</li> </ol>		

Municipal, para una buena administración.

7. Inspeccionar, dirigir, en lo económico y administrativo, las obras, de infraestructura, actividades sociales y de educación que sean costeados con fondos municipales, con sujeción a las leyes y disposiciones dictadas para su ejecución.
8. Disponer gastos, dentro de los límites de su competencia, autorizar pagos y rendir cuentas con arreglo al procedimiento legalmente establecido.
9. Desempeñar la jefatura superior de todo el personal administrativo de la municipalidad; nombrar (a excepción del tesorero y secretario quienes son nombrados por el Concejo Municipal), sancionar y aceptar la renuncia y remover de conformidad con la ley, a los empleados municipales.
10. Ejercitar acciones judiciales y administrativas en caso de urgencia
11. Adoptar bajo su responsabilidad en caso de catástrofe, desastres graves o riesgos, las medidas necesarias, para informar de forma inmediata al pleno del Concejo Municipal
12. Sancionar las faltas por desobediencia a su autoridad o por infracción de las ordenanzas municipales, salvo en los casos en que tal facultad esté atribuida a otros órganos.
13. Conceder o denegar licencias para ausentarse del trabajo.
14. Promover y apoyar, conforme a lo establecido en las leyes aplicables, la participación y trabajo de las asociaciones civiles y los comités de vecinos que operen en su municipio, informar al Concejo Municipal, cuando éste lo requiera.
15. Autorizar, conjuntamente con el secretario municipal, todos los libros, que deben usarse en la municipalidad, las asociaciones civiles y comités de vecinos que operen en el municipio; se exceptúan los libros y registros auxiliares a utilizarse en operaciones contables, que por ley corresponde autorizar a la Contraloría General de Cuentas.
16. Autorizar, a título gratuito, los matrimonios civiles, proporcionar dentro de la ley las mayores facilidades para que se verifique, puede delegar esta función en uno de los concejales.

17. Tomar el juramento de ley a los concejales, síndicos y a los alcaldes comunitarios o auxiliares, al dar posesión de sus puestos.
18. Enviar copia autorizada a la Contraloría General de Cuentas del inventario de los bienes del municipio, dentro de los primeros quince días calendario del mes de enero de cada año.
19. Ser el medio de comunicación entre el Concejo Municipal y las autoridades y funcionarios públicos.
20. Presentar al Concejo Municipal el presupuesto anual de la municipalidad, para su conocimiento y aprobación.
21. Remitir al registro de ciudadanos del Tribunal Supremo Electoral, dentro de los primeros cinco días hábiles de vencido cada trimestre del año, informe de los avencindamientos realizados en el trimestre anterior y de los vecinos fallecidos durante el mismo período.
22. Las demás atribuciones que expresamente le imputen las leyes y aquellas que la legislación del Estado asigne al municipio y no atribuya a otros órganos municipales.

#### **F. RELACIONES DE TRABAJO:**

Con el Concejo Municipal, para presentar la documentación e información pertinente de conformidad con la ley.

Con el personal subalterno, para proporcionar lineamientos, supervisar las actividades desarrolladas y conocer los avances de trabajo.

Con personeros de otras entidades, nacionales e internacionales para gestionar recursos técnicos y financieros para beneficio del municipio.

Con los vecinos del municipio.

#### **E. AUTORIDAD:**

Para actuar como personero legal de la Municipalidad.

Para hacer cumplir las ordenanzas, reglamentos, acuerdos, resoluciones y demás disposiciones del Concejo Municipal.

Para ejercer la potestad de acción directa y resolver asuntos del municipio que no estén atribuidos a otra autoridad.

Delegar funciones al personal administrativo.

#### **F. RESPONSABILIDADES:**

Cumplir con las ordenanzas, reglamentos, acuerdos, resoluciones y demás disposiciones del Concejo Municipal y al efecto expedirá las órdenes e instrucciones necesarias, dictará las medidas de política y buen gobierno y ejercerá potestad de acción directa y, en general, resolverá los asuntos del municipio que no estén atribuidos a otra autoridad.

#### **V. PERFIL DEL PUESTO:**

- Ser electo.
- Ser guatemalteco de origen y vecino inscrito en el distrito municipal
- Estar en el goce de sus derechos políticos
- Saber leer y escribir

Los derechos políticos o ciudadanos se suspenden, de conformidad con el artículo 4to. De la Ley Electoral y de Partidos Políticos por:

- Sentencia condenatoria firme, dictada en proceso penal.
- Declaración judicial de interdicción.

Elaborado por:	Fecha elaboración:	Autorizado:	Visto Bueno:
		_____	_____
		Puesto	Puesto



	MUNICIPALIDAD DE CHICAMÁN, QUICHÉ		<b>Código</b>  MDTP-3.1
	<b>MANUAL DE DESCRIPCIÓN TÉCNICA DE PUESTOS SECRETARIO MUNICIPAL</b>		
<b>DESCRIPCIÓN DE PUESTO</b>			
<b>I. IDENTIFICACIÓN DEL PUESTO:</b>			
A. UNIDAD ADMINISTRATIVA	Secretaría		
B. TÍTULO DEL PUESTO	Secretario Municipal		
C. AUTORIDAD SUPERIOR	Concejo Municipal y Alcalde		
D. SUBALTERNOS	Oficiales de secretaría		
<b>II. NATURALEZA DEL PUESTO:</b>			
<p>Es un puesto administrativo nombrado por el Concejo Municipal y que a su vez atenderá los requerimientos del Alcalde, tiene bajo su responsabilidad la atención de las gestiones administrativas aceptadas presentadas por los vecinos; y que deben ser resueltas por el Concejo o bien por el Alcalde. De igual manera atender los servicios internos del Registro Civil y Registro de Vecindad en ausencia de los titulares.</p>			
<b>III. ESPECIFICACIONES DEL PUESTO:</b>			
<b>E. ATRIBUCIONES DEL PUESTO:</b>			
<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Elaborar, en los libros correspondientes, las actas de las sesiones del Concejo Municipal y autorizarlas, con su firma, al ser aprobadas de conformidad con lo dispuesto en el Código.</li> <li>2. Tener el control permanente de los libros que se llevan en la Administración Municipal.</li> <li>3. Llevar un adecuado registro de los expedientes que ingresen a la municipalidad, ya que es de suma importancia para la administración municipal como para los vecinos, el cual deberá estar siempre actualizado para que en cualquier momento se pueda localizar o saber en poder de quién está un expediente, para lo cual debe existir el mobiliario adecuado para formar o establecer el archivador correspondiente.</li> <li>4. Asistir a todas las sesiones del Concejo Municipal, con voz informativa, pero sin voto, dándole cuenta de los expedientes, diligencias y demás asuntos, en el orden y forma que indique el Alcalde.</li> <li>5. Certificar las actas y resoluciones del Alcalde o del Concejo.</li> </ol>			

6. Proporcionar información y orientación a los miembros del Concejo, en lo relativo a aspectos administrativos legales, los cuales debe conocer con el objeto de que las decisiones del Concejo se fundamenten en ley.
7. Distribuir a las diferentes comisiones del Concejo los expedientes sobre los que debe rendir dictamen.
8. Archivar las certificaciones de las actas de cada sesión del Concejo Municipal.
9. Dirigir y ordenar los trabajos de la Secretaría, bajo la dependencia inmediata, del alcalde, cuando los empleados cumplan sus obligaciones legales y reglamentarias.
10. Organizar y distribuir el trabajo de acuerdo a su volumen y personal disponible, designar dentro de los oficiales, las diferentes funciones: recepción y registro de documentos dentro de la municipalidad, así como actas y acuerdos del Concejo.
11. Redactar proyectos de resolución de expedientes y someter a consideración del Alcalde, o trasladar a la comisión correspondiente del Concejo.
12. Redactar la memoria anual de labores y presentar al concejo Municipal, durante la primera quincena del mes de enero de cada año, remitir ejemplares de ella al Organismo Ejecutivo, al Congreso de la República y a Concejo Municipal de Desarrollo y a los medios de comunicación a su alcance.
13. Velar porque todos los acuerdos y disposiciones que deban ser publicadas en el Diario Oficial, se envíen con prontitud a la Tipografía Nacional y que posteriormente cumplido este requisito adquiera plena vigencia.
14. Someter a consideración del Alcalde para su autorización, la documentación respectiva para la aplicación de políticas disciplinarias dentro de la Municipalidad.
15. Elaborar cartas dictadas por el Alcalde.
16. Recibir documentos de tipo legal, así como la distribución de la papelería oficial y no oficial.
17. Atender a las personas que solicitan audiencia con el Alcalde.
18. Elaborar las convocatorias para las sesiones del Concejo y distribuir las oportunamente, conforme sea indicado.

19. Llevar el control de las audiencias para las sesiones del Concejo.
20. Hacer constar la particularidad de cada vecino mayor de edad y los demás datos personales que lo identifican.
21. Realizar la inscripción de los vecinos del municipio dentro de los 30 días hábiles siguientes de alcanzar la mayoría de edad, o al darse las condiciones para adquirir dicha calidad.
22. Extender la cédula de vecindad a los vecinos inscritos en dicho registro.
23. Efectuar las inscripciones de los nacimientos, adopciones, reconocimientos de hijos, matrimonios, uniones de hecho, capitulaciones matrimoniales, insubsistencia y nulidad del matrimonio, divorcio, separación y reconciliación posterior, tutelas, pro tutelas y guardas, defunciones e inscripción de extranjeros y de guatemaltecos naturalizados, así como de personas jurídicas.
24. Desempeñar cualquier otra función que sea atribuida por la ley a través del nombramiento o asignación por parte del Concejo Municipal o por el Alcalde.

#### **F. RELACIONES DE TRABAJO:**

Con el Concejo Municipal, mediante su participación en sesiones con funciones de Secretario y en el seguimiento de comisiones asignadas.

Con el Alcalde, para recibir instrucciones, presentar informes proyectos y demás gestiones, así como hacer consultas con personal de secretaría y público en general.

Con todas las unidades ejecutoras dentro de la municipalidad y unidades subalternas en cuanto a la organización de funciones y administración de las mismas.

Con los vecinos del municipio, para el rendimiento de informes y/o dictámenes emitidos de acuerdo a la resolución de sus solicitudes o requerimientos.

#### **G. AUTORIDAD:**

Con el personal de la secretaría municipal, para distribuir el trabajo del área.

Con las unidades ejecutoras y subalternas jerárquicamente bajo su responsabilidad.

Para dar fe pública, mediante constancias y certificaciones que extienda.

**H. RESPONSABILIDADES:**

Por toda alteración, omisión, falsificación o suplantación cometida en las actas certificadas que extienda por los libros asignados y autorizados por el Alcalde, siempre que se pruebe fehacientemente la falta.

**V. PERFIL DEL PUESTO:**

- Ser guatemalteco de origen y vecino inscrito en el distrito municipal
- Estar en el goce de sus derechos políticos
- Tener aptitud para optar al cargo

De preferencia Abogado y Notario colegiado y hábil para el ejercicio de su profesión, o en su lugar tener certificado de aptitud y experiencia comprobada de 5 años en el ramo.

Elaborado por:	Fecha elaboración:	Autorizado:  _____	Visto Bueno:  _____
		Puesto	Puesto

	MUNICIPALIDAD DE CHICAMÁN, QUICHÉ	<b>Código</b>  MDTP-3.2
	<b>MANUAL DE DESCRIPCIÓN TÉCNICA DE PUESTOS</b>	
	<b>OFICIAL DE SECRETARÍA</b>	
<b>DESCRIPCIÓN DE PUESTO</b>		
<b>I. IDENTIFICACIÓN DEL PUESTO:</b>		
A. UNIDAD ADMINISTRATIVA	Secretaría Municipal	
B. TÍTULO DEL PUESTO	Oficial de secretaria	
C. AUTORIDAD SUPERIOR	Secretario municipal	
D. SUBALTERNOS	Ninguno	
<b>II. NATURALEZA DEL PUESTO:</b>		
Es un puesto administrativo, que le corresponde atender asuntos relacionados con el Registro de Vecindad, así como las atribuciones delegadas por el secretario municipal		
<b>III. ESPECIFICACIONES DEL PUESTO:</b>		
<b>E. ATRIBUCIONES DEL PUESTO:</b>		
<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Orientar al Público en realizar gestiones concernientes al Registro de Vecindad.</li> <li>2. Resolver las resoluciones enviadas por los notarios y el Ministerio Público.</li> <li>3. Extender cédulas, certificaciones, constancia de cédula o bien carencia de la misma.</li> <li>4. Actualizar el índice de cédulas por orden alfabético de apellidos.</li> <li>5. Registrar el avecindamiento de habitantes de otros municipios una vez cumplidos los requisitos establecidos por la ley.</li> <li>6. Registrar las modificaciones de las características personales de los vecinos.</li> <li>7. Custodiar y conservar en forma eficiente los libros y documentación relacionada.</li> <li>8. Enviar avisos de avecindamiento a otras municipalidades, así como efectuar los razonamientos por los mismos conceptos de acuerdo a los avisos recibidos.</li> <li>9. Llenar el carné para asignar el Número de Identificación Tributaria, a quienes se les entregue la primera cédula y enviar los formularios</li> </ol>		

mensualmente a Finanzas Públicas.

10. Hacer anotaciones de matrimonios realizados, en el área destinada en la cédula.
11. Realizar inscripción y partidas de nacimientos, matrimonios, defunciones, identificación de personas.
12. Expedir constancias, certificación de soltería, viudez, de nacimiento, matrimonio, defunción y literales de partidas de nacimiento.
13. Elaborar el informe de fallecidos y enviar al Tribunal Supremo Electoral.
14. Elaborar los informes referentes a estadísticas de su área y remitir a la delegación departamental del Instituto Nacional de Estadística.
15. Realizar nombramientos de representante legal.
16. Recibir, archivar y ordenar los documentos de la unidad.
17. Coordinar con el jefe superior sobre la actualización de los libros de registros civiles y su reposición de aquellos libros en deterioro.
18. Realizar otras actividades inherentes al puesto que le sean asignadas.

#### **I. RELACIONES DE TRABAJO:**

Con el secretario municipal, para recibir instrucciones y presentar documentos para su firma y sello.

Con el Alcalde, para revisión y firma de documentos requeridos por los interesados.

Con compañeros de trabajo.

Con el público que solicita el servicio.

#### **J. AUTORIDAD:**

Para firmar documentos en ausencia del Secretario Municipal.

#### **K. RESPONSABILIDADES:**

Cuidado y custodia de los libros de actas.

Del mobiliario y equipo de oficina.

Del envío oportuno de las notificaciones que deben remitirse a otras municipalidades y entidades gubernamentales.

**V. PERFIL DEL PUESTO Y REQUISITOS:**

- Ser guatemalteco de origen
- Estar en el goce de sus derechos políticos
- Ser profesional o tener experiencia calificada en la materia
- Poseer conocimiento del Código Municipal y legislación nacional vigente.

Elaborado por:	Fecha elaboración:	Autorizado:  _____	Visto Bueno:  _____
		Puesto	Puesto

	MUNICIPALIDAD DE CHICAMÁN, QUICHÉ	<b>Código</b>  MDTP-4.1
	<b>MANUAL DE DESCRIPCIÓN TÉCNICA DE PUESTOS TESORERO MUNICIPAL</b>	
<b>DESCRIPCIÓN DE PUESTO</b>		
<b>I. IDENTIFICACIÓN DEL PUESTO:</b>		
A. UNIDAD ADMINISTRATIVA	Tesorería Municipal	
B. TÍTULO DEL PUESTO	Tesorero Municipal	
C. AUTORIDAD SUPERIOR	Concejo Municipal y Alcalde	
D. SUBALTERNOS	Oficiales de Tesorería	
<b>II. NATURALEZA DEL PUESTO:</b>		
<p>De tipo administrativo, responsable de recaudar, depositar y custodiar los fondos y valores municipales, así como efectuar los pagos que provengan de los procedimientos legalmente establecidos.</p> <p>Registrar los libros autorizados por la Contraloría General de Cuentas y rendir informe al Concejo Municipal.</p>		
<b>III. ESPECIFICACIONES DEL PUESTO:</b>		
<b>E. ATRIBUCIONES DEL PUESTO:</b>		
<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Supervisar al personal que tiene bajo su responsabilidad y a quién le ha asignado una función específica.</li> <li>2. Realizar todos los pagos de obligaciones financieras que sean contraídos por la municipalidad como: sueldos y salarios, honorarios profesionales, materiales y suministros, amortización de deudas y rentas asignadas (PPEM, IGSS, etc.); siempre que estén fundadas en las asignaciones del presupuesto, verificar con anticipación su legalidad.</li> <li>3. Verificar si existe disponibilidad presupuestaria, previo a realizar un pago.</li> <li>4. Verificar la legalidad de los documentos de pago, si llenan los requisitos exigidos por la Ley.</li> <li>5. Tener todos los registros al día, para cualquier información que le sea solicitada y por intervenciones fiscales por parte de la Contraloría General de Cuentas.</li> <li>6. Controlar en forma efectiva la ejecución del presupuesto, evitar gastos innecesarios, que redunden en menoscabo del erario Municipal, cumplir</li> </ol>		



con las normas contenidas en la Ley Orgánica del Presupuesto.

7. Elaborar cálculos de liquidaciones laborales del personal de la municipalidad.
8. Elaborar nóminas de pago mensual del personal presupuestado, por planilla o por contrato.
9. Rendir cuenta al Concejo Municipal, en su sesión inmediata, para que resuelva sobre los pagos que haga por orden del alcalde y que, a su juicio, no estén basados en la ley, lo que lo eximirá de toda responsabilidad con relación a esos pagos.
10. Extender a los contribuyentes los comprobantes correspondientes autorizados y señalados por la Contraloría General de Cuentas, por las sumas que de ellos perciba el tesorero municipal
11. Hacer cortes de caja, examen de libros y registros, así como del inventario general de bienes de la municipalidad en forma periódica.
12. Remitir a la Contraloría General de Cuentas, certificación del acta levantada al documentar el corte de caja y arqueo de valores de la tesorería, a más tardar tres días después de efectuadas esas operaciones.
13. Presentar al Concejo Municipal, en el curso del mes de enero de cada año, la cuenta general de su administración durante el año anterior, para que sea examinada y aprobada durante los dos meses siguientes a la presentación de la cuenta general de su administración.
14. Formular el anteproyecto de presupuesto de la municipalidad para someter a consideración del Concejo Municipal y de la comisión de finanzas.
15. Trabajos inherentes al puesto

#### **L. RELACIONES DE TRABAJO:**

Con su jefe inmediato superior, para presentar informes de trabajo, recibir instrucciones y consultar aspectos relacionados con su trabajo.

Con la comisión de finanzas del Concejo Municipal.

Con el secretario y oficiales de tesorería

Con proveedores

Con la Contraloría General de Cuentas.

**M. AUTORIDAD:**

Para realizar arquezos de caja, examinar cuentas corrientes e inventario general de bienes de la municipalidad.

Para delegar funciones, actividades o tareas específicas a los empleados a su cargo.

**N. RESPONSABILIDADES:**

Mantener actualizada la información con relación a ingresos y gastos que ejecuta la municipalidad, cumplir con los requisitos legales de la ejecución del presupuesto.

Presentar informes, proyectos, ampliaciones y otra información conforme lo indican las leyes específicas relacionadas con el accionar municipal.

Informe de la gestión anual.

**V. PERFIL DEL PUESTO:**

- Ser guatemalteco de origen y vecino inscrito en el distrito municipal
- Estar en el goce de sus derechos políticos
- Perito contador o contador público y auditor o cinco años de experiencia en el puesto.

Elaborado por:	Fecha elaboración:	Autorizado:  _____ Puesto	Visto Bueno:  _____ Puesto
----------------	--------------------	---------------------------------	----------------------------------

	MUNICIPALIDAD DE CHICAMÁN, QUICHÉ		<b>Código</b>  MDTP-4.2
	<b>MANUAL DE DESCRIPCIÓN TÉCNICA DE PUESTOS OFICIAL DE TESORERÍA</b>		
<b>DESCRIPCIÓN DE PUESTO</b>			
<b>I. IDENTIFICACIÓN DEL PUESTO:</b>			
A. UNIDAD ADMINISTRATIVA	Tesorería Municipal		
B. TÍTULO DEL PUESTO	Oficial de Tesorería		
C. AUTORIDAD SUPERIOR	Tesorero Municipal		
D. SUBALTERNOS	Ninguno		
<b>II. NATURALEZA DEL PUESTO:</b>			
<p>Es un puesto administrativo, donde se realizan actividades relacionadas con la recepción de los ingresos por concepto de piso de plaza, arbitrios, tasas, contribuciones y otros ingresos, llevar los registros contables de la municipalidad.</p>			
<b>III. ESPECIFICACIONES DEL PUESTO:</b>			
<b>E. ATRIBUCIONES DEL PUESTO:</b>			
<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Control de los recibos por ingresos de piso de plaza.</li> <li>2. Emitir órdenes de conexiones de agua.</li> <li>3. Receptor del pago por servicio de agua entubada.</li> <li>4. Elaborar títulos de propiedad de canon de agua.</li> <li>5. Tabular las formas 7-B 31-B y 200B.</li> <li>6. Elaborar diariamente la caja fiscal de ingresos y egresos.</li> <li>7. Emitir recibos de diversos pagos, como sueldos por contratos, y servicios.</li> <li>8. Participar en la elaboración del presupuesto anual de ingresos y egresos.</li> <li>9. Operar tarjetas de ejecución del presupuesto municipal.</li> <li>10. Elaboración de planes de trabajo que se presentarán al director financiero para su revisión y aprobación.</li> <li>11. Presidir y organizar las revisiones financiero-contables de la unidad</li> <li>12. Revisar y chequear las tarjetas legales respectivas de los registros contables</li> </ol>			

de inventario, diario mayor, balance, etc.

13. Revisar los controles de los gastos administrativos, técnicos de mantenimiento y de los proyectos autorizados.
14. Elaborar pólizas de ajustes, operaciones hechas en la unidad.
15. Apoyar las actividades de presupuesto anual.
16. Registro de partidas contables para el SIAF.
17. Realizar pago de impuestos.
18. Elaborar declaración jurada para retenciones de ISR según reglamento.
19. Efectuar el control y manejo de cuentas bancarias y elaboración de las conciliaciones bancarias.
20. Supervisar el manejo de fondo rotativo y cajas fiscales.
21. Realizar otras funciones que le asigne el jefe inmediato superior.
22. Elaborar certificados de IGSS, a solicitud de los empleados.
23. Elaboración de planilla del IGSS y el Registro de Carné.
24. Llevar el control de los pagos de ISR e IVA, así como cancelar en las instituciones bancarias.

#### **F. RELACIONES DE TRABAJO:**

Con su jefe inmediato superior, para presentar informes, recibir instrucciones y consultar aspectos relacionados con el trabajo.

#### **G. AUTORIDAD:**

Ninguna

#### **H. RESPONSABILIDADES:**

Del manejo de valores y documentos.

#### **V. PERFIL DEL PUESTO:**

- De preferencia perito contador con registro ante la Superintendencia de Administración Tributaria.
- Estar en el goce de sus derechos políticos
- Saber leer y escribir
- Experiencia en el uso de sistemas contables
- Conocimiento de leyes financieras, tributarias y del código municipal.

Elaborado por:	Fecha elaboración:	Autorizado: <hr/>	Visto Bueno: <hr/>
		Puesto	Puesto

	MUNICIPALIDAD DE CHICAMÁN, QUICHÉ	Código  MDTP-5.1
	<b>MANUAL DE DESCRIPCIÓN TÉCNICA DE PUESTOS COORDINADOR DE LA OFICINA MUNICIPAL DE PLANIFICACIÓN</b>	
<b>DESCRIPCIÓN DE PUESTO</b>		
<b>I. IDENTIFICACIÓN DEL PUESTO:</b>		
A. UNIDAD ADMINISTRATIVA	Oficial Municipal de Planificación	
B. TÍTULO DEL PUESTO	Coordinador de la Oficina Municipal de Planificación	
C. AUTORIDAD SUPERIOR	Alcalde Municipal	
D. SUBALTERNOS	Técnicos de la Oficina de Planificación	
<b>II. NATURALEZA DEL PUESTO:</b>		
Elaborar la información precisa y de calidad requerida para la formulación y gestión de las políticas públicas municipales. Encargado de la planificación, coordinación y consolidación de los diagnósticos, planes, programas y proyectos de desarrollo del municipio.		
<b>III. ESPECIFICACIONES DEL PUESTO:</b>		
<b>E. ATRIBUCIONES DEL PUESTO:</b>		
<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Cumplir y ejecutar las decisiones del Concejo Municipal en lo correspondiente a su responsabilidad y atribuciones específicas.</li> <li>2. Elaborar los perfiles, estudios de preinversión, y factibilidad de los proyectos para el desarrollo del municipio, a partir de las necesidades sentidas y priorizadas.</li> <li>3. Mantener actualizadas las estadísticas socioeconómicas del municipio, incluir información geográfica de ordenamiento territorial y de recursos naturales.</li> <li>4. Mantener actualizado el registro de necesidades identificadas y priorizadas y de los planes, programas y proyectos en sus fases de perfil, factibilidad, negociación y ejecución.</li> <li>5. Mantener un inventario permanente de la infraestructura social y productiva con que cuenta cada centro poblado; así como de la cobertura de los servicios públicos de los que gozan éstos.</li> <li>6. Asesorar al Concejo Municipal y al Alcalde en sus relaciones con las entidades de desarrollo públicas y privadas.</li> </ol>		

7. Suministrar la información requerida por las autoridades municipales u otros interesados con base a los registros existentes.
8. Mantener actualizado el catastro municipal.
9. Otras actividades relacionadas con el desempeño de su cargo y aquellas que le encomiende el Concejo Municipal o el Alcalde.

#### **F. RELACIONES DE TRABAJO:**

Con el Alcalde, Concejales, Secretario y Tesorero Municipal, Jefe de Servicios Públicos

#### **G. AUTORIDAD:**

Sobre los técnicos bajo su cargo

#### **H. RESPONSABILIDADES:**

- Consolidar diagnósticos, planes, programas y proyectos de desarrollo del municipio.
- Desarrollo conjunto con el Concejo Municipal, el Alcalde y el tesorero el plan operativo anual.

#### **V. PERFIL DEL PUESTO:**

- Ser guatemalteco de origen
- Estar en el goce de sus derechos políticos
- Ser profesional o tener experiencia calificada en la materia
- Hablar lenguas mayas (quekchí y pocomchí).

Elaborado por:	Fecha elaboración:	Autorizado:	Visto Bueno:
		_____	_____
		Puesto	Puesto

	MUNICIPALIDAD DE CHICAMÁN, QUICHÉ	<b>Código</b>  MDTP-5.2
	<b>MANUAL DE DESCRIPCIÓN TÉCNICA DE PUESTOS TÉCNICO DE LA OFICINA MUNICIPAL DE PLANIFICACIÓN</b>	
<b>DESCRIPCIÓN DE PUESTO</b>		
<b>I. IDENTIFICACIÓN DEL PUESTO:</b>		
A. UNIDAD ADMINISTRATIVA	Oficina municipal de planificación	
B. TÍTULO DEL PUESTO	Técnico promotor de desarrollo	
C. AUTORIDAD SUPERIOR	Coordinador de la oficina municipal de planificación.	
D. SUBALTERNOS	Ninguno	
<b>II. NATURALEZA DEL PUESTO:</b>		
Es un puesto de carácter técnico de apoyo; trabaja siguiendo instrucción específica de su superior. Al presentarse algún imprevisto en su campo de trabajo, debe realizar lo necesario e inmediatamente, deberá informar lo sucedido.		
<b>III. ESPECIFICACIONES DEL PUESTO:</b>		
<b>E. ATRIBUCIONES DEL PUESTO:</b>		
<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Apoyar en la logística de las actividades del consejo municipal de desarrollo.</li> <li>2. Apoyar en las actividades a todos los técnicos de la oficina municipal de planificación, así como apoyar al coordinador de la oficina, en la preparación de informes semanales y la memoria anual de labores.</li> <li>3. Apoyar y acompañar el trabajo de los voluntarios de instituciones nacionales o extranjeras.</li> <li>4. Archivar los expedientes tramitados y devueltos por personal de la unidad.</li> <li>5. Asesorar y acompañar a los consejos comunitarios de desarrollo en el proceso de priorización de proyectos.</li> <li>6. Atender al público, facilitar todo tipo de información que desarrolla la oficina municipal de planificación.</li> <li>7. Cubrir cualquier puesto de trabajo, cuando las necesidades así lo demanden.</li> <li>8. Cumplir a cabalidad con los estatutos de los reglamentos internos de la municipalidad y de la prestación y uso de los servicios públicos municipales.</li> <li>9. Elaborar diseños varios para la planificación y ejecución de obras de infraestructura municipal.</li> <li>10. Elaborar perfiles y análisis de factibilidad de proyectos.</li> <li>11. Elaborar, actualizar y digitalizar mapas de municipio y de las comunidades rurales.</li> <li>12. Mantener actualizado el banco de solicitud de proyectos, con un inventario permanente de la infraestructura social y productiva con que cuenta cada centro</li> </ol>		



poblado.

13. Mantener limpia y en orden la oficina.

14. Mantener informado al Coordinador de la OMP sobre sus actividades semanales

15. Participar en cursos y capacitaciones a los que fuera convocado de acuerdo a su área de trabajo.

16. Presentar memoria de labores trimestralmente al coordinador de la OMP.

17. Procesar y presentar el informe de avance físico de los proyectos municipales al despacho municipal, oficina municipal de planificación y tesorería municipal.

18. Realizar otras actividades relacionadas con el desempeño de su cargo y aquellas que le encomiende el Concejo Municipal, el Alcalde o el coordinador de la OMP.

19. Suministrar información requerida por las autoridades municipales u otros interesados con base en los registros existentes.

20. Supervisar periódicamente las obras y proyectos que ejecute la municipalidad

21. Mantener la custodia de las herramientas e insumos que se utilizan en la prestación de los servicios.

#### **F. RELACIONES DE TRABAJO:**

- Con el superior inmediato
- Con compañeros de trabajo
- Con vecinos del Municipio.

#### **G. AUTORIDAD:**

- No tiene personal a su cargo.

#### **H. RESPONSABILIDADES:**

- Del mobiliario y equipo de oficina.
- Cumplir con el reglamento interno de trabajo

#### **V. PERFIL DEL PUESTO:**

- Ser guatemalteco de origen
- Estar en el goce de sus derechos políticos
- Ser profesional o tener experiencia calificada en la materia.
- Hablar lenguas mayas (quekchí y pocomchí).

Elaborado por:	Fecha elaboración:	Autorizado:	Visto Bueno:
		_____	_____
		Puesto	Puesto

	MUNICIPALIDAD DE CHICAMÁN, QUICHÉ	<b>Código</b>
	<b>MANUAL DE DESCRIPCIÓN TÉCNICA DE PUESTOS TÉCNICO DE LA OFICINA MUNICIPAL DE PLANIFICACIÓN</b>	MDTP-5.3
<b>DESCRIPCIÓN DE PUESTO</b>		
<b>I. IDENTIFICACIÓN DEL PUESTO:</b>		
A. UNIDAD ADMINISTRATIVA	Oficina municipal de planificación	
B. TÍTULO DEL PUESTO	Técnico Participación Ciudadana	
C. AUTORIDAD SUPERIOR	Coordinador de la oficina municipal de planificación.	
D. SUBALTERNOS	Ninguno	
<b>II. NATURALEZA DEL PUESTO:</b>		
Es un puesto de carácter técnico de apoyo; trabaja y sigue instrucciones específicas de su superior. Al presentarse algún imprevisto en su campo de trabajo, debe realizar lo necesario para solucionar los problemas, deberá informar lo sucedido.		
<b>III. ESPECIFICACIONES DEL PUESTO:</b>		
<b>E. ATRIBUCIONES DEL PUESTO:</b>		
<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Actualizar y registrar los censos de población y diagnósticos comunitarios de cada centro poblado del Municipio.</li> <li>2. Apoyar al coordinador en los programas de capacitación a consejos comunitarios de desarrollo, consejo municipal de desarrollo y otras organizaciones de la sociedad civil.</li> <li>3. Apoyar en la logística de las actividades del consejo municipal de desarrollo.</li> <li>4. Apoyar en la preparación de capacitación a los consejos comunitarios de desarrollo.</li> <li>5. Apoyar en la programación y formulación del presupuesto, la programación de la ejecución presupuestaria, y con los responsables de cada programa, la evaluación de la gestión presupuestaria.</li> <li>6. Apoyar en las actividades con los diferentes técnicos de la oficina, así como con otras organizaciones gubernamentales y no gubernamentales nacionales o extranjeras.</li> <li>7. Apoyar otras actividades que le fueran asignadas por la oficina municipal de planificación ó por el Alcalde Municipal.</li> <li>8. Apoyar y acompañar el trabajo de los voluntarios de instituciones nacionales o extranjeras.</li> <li>9. Archivar los expedientes tramitados y devueltos por personal de la unidad.</li> <li>10. Asesorar y acompañar a los consejos comunitarios de desarrollo en el proceso de</li> </ol>		

priorización de proyectos

11. Atender al público proporcionar información sobre las actividades de la oficina municipal de planificación.
12. Cubrir cualquier puesto de trabajo, cuando las necesidades así lo demanden.
13. Cumplir a cabalidad con los estatutos de los reglamentos internos de la municipalidad y de la prestación y uso de los servicios públicos municipales.
14. Elaborar perfiles y análisis de factibilidad de proyectos.
15. Ingresar expedientes e información al sistema de cómputo.
16. Mantener actualizada las estadísticas socioeconómicas del municipio, incluir la información geográfica de ordenamiento territorial y de recursos naturales.
17. Mantener actualizados los archivos de la oficina.
18. Mantener en orden y limpio la oficina.
19. Mantener informado al coordinador de la OMP sobre sus actividades.
20. Otras actividades relacionadas con el desempeño de su cargo y aquellas que le encomiende el Concejo Municipal, el Alcalde y el coordinador de la oficina municipal de planificación.
21. Participar en cursos y capacitaciones a los que fuera convocado de acuerdo a su área de trabajo.
22. Presentar memoria de labores trimestralmente al coordinador de la OMP.
23. Recibir información y redactar la documentación de la oficina.
24. Suministrar la información requerida por las autoridades municipales u otros interesados con base en los registros existentes.
25. Mantener la custodia de las herramientas e insumos que se utilizan en la prestación de los servicios

#### **F. RELACIONES DE TRABAJO:**

- Con el superior inmediato
- Con compañeros de trabajo
- Con vecinos del Municipio.

#### **G. AUTORIDAD:**

- No tiene personal a su cargo.

#### **H. RESPONSABILIDADES:**

- Del mobiliario y equipo de oficina.
- Cumplir con el reglamento interno de trabajo

**V. PERFIL DEL PUESTO:**

- Ser guatemalteco de origen
- Estar en el goce de sus derechos políticos
- Ser profesional o tener experiencia calificada en la materia.
- Hablar idiomas mayas (quekchí y pocomchí).

Elaborado por:	Fecha elaboración:	Autorizado:  _____	Visto Bueno:  _____
		Puesto	Puesto

	MUNICIPALIDAD DE CHICAMÁN, QUICHÉ	Código  MDTP-5.4
	<b>MANUAL DE DESCRIPCIÓN TÉCNICA DE PUESTOS TÉCNICO DE LA OFICINA MUNICIPAL DE PLANIFICACIÓN</b>	
<b>DESCRIPCIÓN DE PUESTO</b>		
<b>I. IDENTIFICACIÓN DEL PUESTO:</b>		
A. UNIDAD ADMINISTRATIVA	Oficina municipal de planificación	
B. TÍTULO DEL PUESTO	Técnico en recursos naturales	
C. AUTORIDAD SUPERIOR	Coordinador de la oficina municipal de planificación.	
D. SUBALTERNOS	Ninguno	
<b>II. NATURALEZA DEL PUESTO:</b>		
Responsable de la elaboración de perfiles, la priorización y gestión de proyectos de las comunidades relacionados al manejo de los recursos naturales y del desarrollo económico local.		
<b>III. ESPECIFICACIONES DEL PUESTO:</b>		
<b>E. ATRIBUCIONES DEL PUESTO:</b>		
<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Elaboración de perfiles y análisis de factibilidad de proyectos de recursos naturales y desarrollo económico local.</li> <li>2. Asesorar y acompañar a los consejos comunitarios de desarrollo y los comités forestales, en el proceso de priorización de proyectos productivos.</li> <li>3. Preparar planes de capacitación con énfasis en el manejo de los recursos naturales y programas de desarrollo económico local.</li> <li>4. Mantener actualizado las estadísticas geográficas y de los recursos naturales del municipio.</li> <li>5. Elaborar planes de reforestación y recarga hídrica de las fuentes de agua del área urbana y rural.</li> <li>6. Mantener actualizado el banco de proyectos relacionados al manejo de los recursos naturales y del desarrollo económico local.</li> <li>7. Coordinar y monitorear con el instituto nacional de bosques, los planes de manejo forestal autorizados en el municipio.</li> <li>8. Preparar, ejecutar y monitorear programas de recursos naturales y coordinar actividades con asociaciones, comités, organizaciones no gubernamentales y gubernamentales, enfocadas en temas de protección al medio ambiente.</li> <li>9. Atender las gestiones de licencias sobre consumos familiares, rozas y motosierras.</li> <li>10. Proponer e implementar planes de manejo de desechos sólidos.</li> <li>11. Mantener informado al coordinador de la oficina de sus actividades.</li> <li>12. Coordinar y apoyar actividades con los diferentes técnicos de la oficina, así como con otras organizaciones gubernamentales y no gubernamentales nacionales o extranjeras.</li> <li>13. Presentar la memoria de labores trimestralmente.</li> </ol>		

14. Apoyar el trabajo de la comisión de medio ambiente del Concejo Municipal y al comité de desarrollo municipal.
15. Ejecutar otras actividades relacionadas con el desempeño de su cargo y aquellas que le encomiende el Concejo, Alcalde y el coordinador de la OMP.
16. Apoyar a otras instancias en el control del tráfico ilegal de productos forestales.
17. Coordinar la implementación de medidas de prevención, control y mitigación de incendios forestales.
18. Suministrar la información requerida por las autoridades municipales u otros interesados con base a los registros existentes.
19. Mantener actualizado el inventario de insumos, producto, materiales y otros que se dispone en el vivero forestal municipal.
20. Elaborar propuestas para comercializar semillas mejoradas, plantaciones y otros servicios que generen ingresos para inversión en el municipio.

#### **F. RELACIONES DE TRABAJO:**

- Con el superior inmediato
- Con compañeros de trabajo
- Con vecinos del Municipio.

#### **G. AUTORIDAD:**

- No tiene personal a su cargo.

#### **H. RESPONSABILIDADES:**

- Del mobiliario y equipo de oficina.
- Cumplir con el reglamento interno de trabajo

#### **V. PERFIL DEL PUESTO:**

- Ser guatemalteco de origen
- Estar en el goce de sus derechos políticos
- Graduado del nivel medio en la carrera de perito agrónomo y/o en recursos naturales y tener experiencia calificada en la materia.
- Ser profesional o tener experiencia calificada en la materia.
- Poseer licencia para manejar motocicleta
- Hablar idiomas mayas (quekchí y pocomchí).

Elaborado por:	Fecha elaboración:	Autorizado:	Visto Bueno:
		_____	_____
		Puesto	Puesto

	MUNICIPALIDAD DE CHICAMÁN, QUICHÉ	<b>Código</b>  MDTP-5.5
	<b>MANUAL DE DESCRIPCIÓN TÉCNICA DE PUESTOS SECRETARIA (O) DE LA OFICINA MUNICIPAL DE PLANIFICACIÓN</b>	
<b>DESCRIPCIÓN DE PUESTO</b>		
<b>I. IDENTIFICACIÓN DEL PUESTO:</b>		
A. UNIDAD ADMINISTRATIVA	Oficina municipal de planificación	
B. TÍTULO DEL PUESTO	Secretaria (o) de planificación	
C. AUTORIDAD SUPERIOR	Coordinador de la oficina municipal de planificación.	
D. SUBALTERNOS	Ninguno	
<b>II. NATURALEZA DEL PUESTO:</b>		
Es un puesto de carácter de apoyo al coordinador y técnicos de la oficina de planificación, encargado de mantener y llevar orden en todo lo relacionado a correspondencia y archivo de documentos de lo oficina, y con funciones secretariales		
<b>III. ESPECIFICACIONES DEL PUESTO:</b>		
<b>E. ATRIBUCIONES DEL PUESTO:</b>		
<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Apoyar en las actividades a todos los técnicos de la oficina municipal de Planificación, así como apoyar al coordinador de la oficina, en la preparación de informes semanales y la memoria anual de labores.</li> <li>2. Apoyar la preparación y presentación de la revista municipal.</li> <li>3. Archivar los expedientes tramitados y devueltos por personal de la unidad.</li> <li>4. Atender al público proporcionar información sobre las actividades de la oficina municipal de planificación.</li> <li>5. Coordinar reuniones constantes del equipo de planificación municipal.</li> <li>6. Cubrir cualquier puesto de trabajo, cuando las necesidades así lo demanden.</li> <li>7. Elaboración de perfiles y análisis de factibilidad de proyectos.</li> <li>8. Elaborar y presentar la memoria anual de labores.</li> <li>9. Evacuar todos los documentos que ingresen a la unidad de planificación.</li> <li>10. Llevar el control de los expedientes personales de los técnicos y mantener de manera confidencial para uso único y exclusivo de funcionarios municipales.</li> <li>11. Llevar el control del libro de registro diario de ingreso y salida de personal.</li> <li>12. Llevar el registro y control de las programaciones semanales de los técnicos.</li> <li>13. Mantener actualizados los archivos de la oficina.</li> <li>14. Mantener al día la agenda de trabajo del coordinador de la oficina.</li> <li>15. Mantener en orden y limpio la oficina.</li> <li>16. Mantener informado al coordinador de la OMP sobre sus actividades.</li> <li>17. Mantener la custodia de las herramientas e insumos que se utilizan en la prestación de los servicios.</li> </ol>		

18. Mantener un inventario mínimo de insumos y suministros de oficina y solicitar su reabastecimiento oportunamente al coordinador de la oficina municipal de planificación.
19. Monitorear las tarjetas de responsabilidad de cada técnico de la oficina municipal de planificación
20. Presentar memoria de labores trimestralmente al coordinador de la OMP.
21. Resguardar los planos y diseños en general elaborados y reproducirlos cuando le sea requerido.
22. Suministrar la información requerida por las autoridades municipales u otros interesados con base a los registros existentes.
23. Trasladar expedientes e información al sistema de computo.
24. Velar para que las funciones del personal de la unidad y sus actuaciones, se realicen conforme lo estipulado por la ley y demás reglamentos internos de la municipalidad.

#### **F. RELACIONES DE TRABAJO:**

- Con el superior inmediato
- Con compañeros de trabajo
- Con vecinos del Municipio.

#### **G. AUTORIDAD:**

- No tiene personal a su cargo.

#### **H. RESPONSABILIDADES:**

- Del mobiliario y equipo de oficina.
- Cumplir con el reglamento interno de trabajo

#### **V. PERFIL DEL PUESTO:**

- Ser guatemalteco de origen
- Estar en el goce de sus derechos políticos
- Graduado del nivel medio de secretaria o maestro.
- Ser profesional o tener experiencia calificada en la materia.
- Hablar idiomas mayas (quekchí y pocomchí).

Elaborado por:	Fecha elaboración:	Autorizado:	Visto Bueno:
		_____	_____
		Puesto	Puesto



	MUNICIPALIDAD DE CHICAMÁN, QUICHÉ		<b>Código</b>  MDTP-6.1
	<b>MANUAL DE DESCRIPCIÓN TÉCNICA DE PUESTOS JEFE DE SERVICIOS PÚBLICOS MUNICIPALES</b>		
<b>DESCRIPCIÓN DE PUESTO</b>			
<b>I. IDENTIFICACIÓN DEL PUESTO:</b>			
A. UNIDAD ADMINISTRATIVA	Oficina de servicios públicos municipales		
B. TÍTULO DEL PUESTO	Jefe		
C. AUTORIDAD SUPERIOR	Concejo Municipal y Alcalde		
D. SUBALTERNOS	Oficiales y personal de mantenimiento		
<b>II. NATURALEZA DEL PUESTO:</b>			
<p>Es un puesto administrativo nombrado por el Concejo Municipal y que a su vez atenderá los requerimientos del Alcalde, tiene bajo su responsabilidad la atención de las gestiones administrativas relacionadas con la prestación de servicios públicos municipales como, mantenimiento de calles, cementerio, rastro municipal, servicio de agua entubada, control de tránsito y administración del mercado.</p>			
<b>III. ESPECIFICACIONES DEL PUESTO:</b>			
<b>E. ATRIBUCIONES DEL PUESTO:</b>			
<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Elaborar, en coordinación con la oficina municipal de planificación, estudios sobre la demanda de servicios por parte de la población y la capacidad de la municipalidad para su prestación.</li> <li>2. Formular propuestas de inversión para el mejoramiento de la infraestructura, cuando proceda.</li> <li>3. Diseñar y aplicar mecanismos para conocer el nivel de satisfacción de los usuarios de los servicios públicos municipales.</li> <li>4. Planificar y dirigir las actividades tendientes a la eficiente prestación de los servicios públicos municipales a la población.</li> <li>5. Supervisar periódicamente el estado de las instalaciones y el funcionamiento de los servicios públicos municipales, como base para aplicar y/o proponer al Alcalde Municipal, las medidas correctivas.</li> <li>6. Proponer al Alcalde Municipal, medidas que tiendan a la modernización y a hacer más eficiente la prestación de servicios públicos municipales.</li> <li>7. Presentar informes de avance de programas de mantenimiento, mejoras y ampliación de los servicios públicos municipales.</li> </ol>			
<b>F. RELACIONES DE TRABAJO:</b>			
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Con el Concejo Municipal, mediante su participación en sesiones y en el seguimiento de comisiones asignadas.</li> </ul>			

- Con el Alcalde, para recibir instrucciones, presentar informes proyectos y demás gestiones, así como hacer consultas con personal de la oficina de planificación.
- Con todas las unidades ejecutoras dentro de la municipalidad y unidades subalternas en cuanto a la organización de funciones y administración de las mismas.
- Con los vecinos del municipio, para el rendimiento de informes y/o dictámenes emitidos de acuerdo a la resolución de sus solicitudes o requerimientos.

#### **O. AUTORIDAD:**

- Sobre el personal de servicios públicos municipales, para distribuir el trabajo del área.
- Sobre las unidades ejecutoras y subalternas jerárquicamente bajo su responsabilidad.

#### **P. RESPONSABILIDADES:**

- Aplicación y supervisión de los reglamentos de servicios públicos municipales
- Control del inventario de mobiliario y equipo de la municipalidad.
- Control de insumos para el mantenimiento de servicios de agua entubada, extracción de basura y limpieza de calles.

#### **V. PERFIL DEL PUESTO:**

- Ser guatemalteco de origen y vecino inscrito en el distrito municipal.
- Título de nivel medio de maestro o perito contador.
- Estar en el goce de sus derechos políticos.
- Tener aptitud para optar al cargo.

Elaborado por:	Fecha elaboración:	Autorizado:	Visto Bueno:
		_____	_____
		Puesto	Puesto

<b>MUNICIPALIDAD DE CHICAMÁN, QUICHÉ</b>		<b>Código</b>  MDTP-6.2	
<b>MANUAL DE DESCRIPCIÓN TÉCNICA DE PUESTOS CONSERJE Y GUARDIAN MUNICIPAL</b>			
<b>DESCRIPCIÓN DE PUESTO</b>			
<b>I. IDENTIFICACIÓN DEL PUESTO:</b>			
A. UNIDAD ADMINISTRATIVA	Alcaldía municipal		
B. TÍTULO DEL PUESTO	Conserje municipal		
C. AUTORIDAD SUPERIOR	Jefe de servicios públicos municipales		
D. SUBALTERNOS	Ninguno		
<b>II. NATURALEZA DEL PUESTO:</b>			
Es un puesto operativo con actividades diarias de limpieza en la municipalidad.			
<b>III. ESPECIFICACIONES DEL PUESTO:</b>			
<b>E. ATRIBUCIONES DEL PUESTO:</b>			
<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Barrer y limpiar las oficinas, mobiliario e instalaciones administrativas Municipalidad.</li> <li>2. Resguardo de las instalaciones y el mobiliario y equipo para la cual presta sus servicios.</li> <li>3. Extraer la basura de las oficinas y colocarla en el depósito respectivo.</li> <li>4. Lavar trastos, cortinas y limpieza de sanitarios al servicio de la municipalidad.</li> <li>5. Realizar otras actividades inherentes al puesto que le sean asignadas.</li> </ol>			
<b>F. RELACIONES DE TRABAJO:</b>			
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Con el jefe inmediato superior para recibir instrucciones, hacer consultas y la supervisión de sus actividades.</li> <li>• Con sus compañeros de trabajo, para apoyarlos en la realización de las actividades asignadas.</li> </ul>			
<b>G. AUTORIDAD:</b>			
Ninguna.			
<b>H. RESPONSABILIDADES:</b>			
De mantener las condiciones higiénicas de la municipalidad e instalaciones donde fue asignado.			
<b>V. PERFIL DEL PUESTO:</b>			
<ul style="list-style-type: none"> <li>• No tiene requisitos específicos.</li> </ul>			
Elaborado por:	Fecha elaboración:	Autorizado:	Visto Bueno:
		_____	_____
		Puesto	Puesto

	MUNICIPALIDAD DE CHICAMÁN, QUICHÉ	<b>Código</b>  MDTP-6.3
	<b>MANUAL DE DESCRIPCIÓN TÉCNICA DE PUESTOS FONTANERO MUNICIPAL</b>	
<b>DESCRIPCIÓN DE PUESTO</b>		
<b>I. IDENTIFICACIÓN DEL PUESTO:</b>		
A. UNIDAD ADMINISTRATIVA	Oficina municipal de planificación	
B. TÍTULO DEL PUESTO	Fontanero municipal	
C. AUTORIDAD SUPERIOR	Jefe de servicios públicos municipales.	
D. SUBALTERNOS	Ninguno	
<b>II. NATURALEZA DEL PUESTO:</b>		
Es un puesto operativo, responsable del mantenimiento de calles, avenidas, drenajes y recolección de basura, así como otras actividades que le sean asignadas por instrucciones superiores.		
<b>III. ESPECIFICACIONES DEL PUESTO:</b>		
<b>E. ATRIBUCIONES DEL PUESTO:</b>		
<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Mantenimiento de drenajes, de aguas negras y pluviales, en residencias, mercado, establecimientos educativos y edificio municipal.</li> <li>2. Encargado de conexiones, inhabilitar el servicio de agua domiciliar y reconexiones.</li> <li>3. Reparación de tuberías dañadas.</li> <li>4. Realizar tareas de albañilería en donde sea necesaria la intervención de la municipalidad.</li> <li>5. Encargado de clorar el agua que se suministra en las viviendas.</li> <li>6. Reportar anomalías en la distribución de agua entibada.</li> <li>7. Limpieza de calles.</li> <li>8. Mantenimiento y recolección de basura en las calles.</li> </ol>		
<b>F. RELACIONES DE TRABAJO:</b>		
Con su superiores		
Con compañeros de trabajo.		

**G. AUTORIDAD:**

No tiene personal a su cargo.

**H. RESPONSABILIDADES:**

- Cumplir con sus tareas diariamente.
- Herramienta necesaria para desempeñar sus labores.

**V. PERFIL DEL PUESTO:**

- Saber utilizar la herramienta que se le entrega para realizar sus laborales.
- Conocimientos de albañilería y fontanería.
- Saber leer y escribir.

Elaborado por:	Fecha elaboración:	Autorizado:  _____	Visto Bueno:  _____
		Puesto	Puesto

**ÍNDICE**  
**ANEXO DOS**  
**MANUAL DE NORAMAS Y PROCEDIMIENOS**

No.		Página
	INTRODUCCIÓN	i
1.	ALCANCE DEL MANUAL DE NORMAS Y PROCEDIMIENTOS	1
1.1	OBJETIVOS	1
1.2	ORGANIZACIÓN	1
2.	DISEÑO DE UNA NORMA DE PROCEDIMIENTO	1
3.	CODIFICACIÓN DE UNA NORMA	3
3.1	CÓDIGO MCQ-P-1.1	3
4.	PARTES DE UNA NORMA	3
5.	MECANISMO DE ELABORACIÓN DE UNA NORMA	3
6.	ARCHIVO DE LAS NORMAS	4
7.	RESPONSABILIDADES DEL DEPARTAMENTO AL QUE SE ASIGNE EL SEGUIMIENTO DE ESTOS PROCESOS (CONCEJO MUNICIPAL)	4
8.	SIMBOLOGÍA DE LOS PROCEDIMIENTOS	5
9.	INVENTARIO DE PROCESOS	6
10.	DIAGRAMAS DE FLUJO	7
10.1	Plan operativo anual	7
10.2	Proyecto de presupuesto	8
10.3	Dirigir y ordenar trabajos de secretaría	9
10.4	Levantar actas del concejo municipal	10
10.5	Manejo y control de fondo rotativo ó caja chica	11
10.6	Inventario de bienes muebles	12
10.7	Autorización de libros	13
10.8	Compra de almacén	14
10.9	Control almacén de bienes y servicios	15
10.10	Realización de títulos supletorios	16
10.11	Recepción de cobros por servicios municipales	17

<b>10.12 Recaudación del IUSI</b>	<b>18</b>
<b>10.13 Certificación de nacimiento</b>	<b>19</b>
<b>10.14 Reposición de partidas de nacimiento</b>	<b>20</b>
<b>10.15 Registro de matrimonios</b>	<b>21</b>
<b>10.16 Registro de defunciones</b>	<b>22</b>
<b>10.17 Trámite de primera cédula</b>	<b>23</b>

## **INTRODUCCIÓN**

El manual de normas y procedimientos es un instrumento administrativo de carácter informativo en el que se presenta la secuencia de procedimientos para la ejecución de las actividades propias de las funciones de una empresa en su conjunto o de una unidad administrativa en particular, normaliza las obligaciones para cada puesto de trabajo y limita su área de aplicación y la toma de decisiones en el desarrollo de las actividades.

En relación a lo anterior y para este caso en particular, el presente manual de normas y procedimientos describe los procedimientos de las actividades propias de las funciones de la municipalidad de Chicamán; las cuales contienen el detalle de la sucesión de operaciones interrelacionadas dependientes unas de otras, que mediante una forma determinada de actuación y con la participación de distintos puesto de trabajo, permiten obtener un producto, prestar un servicio o alcanzar un propósito o un fin.



## **1. ALCANCE DEL MANUAL DE NORMAS Y PROCEDIMIENTOS**

También llamado: manual de operación, de práctica, estándar, de instrucción sobre el trabajo, de rutinas de trabajo, de trámites y métodos de trabajo. El referido manual de normas y procedimientos presenta sistemas y técnicas específicas, en donde señala las etapas a seguir para lograr el trabajo de todo el personal o grupo de trabajo que desempeña responsabilidades específicas que deben presentarse por escrito.

### **1.1 OBJETIVOS:**

- I. Identificar los procesos administrativos, incluye soporte de información
- II. Aplicar los procedimientos para mejorar la eficacia y la eficiencia de las rutinas administrativas, establece pautas comunes para reducir tiempos y costos.
- III. Posibilitar el control de la operatoria administrativa, en forma exhaustiva.

### **1.2 ORGANIZACIÓN**

El manual de normas y procedimientos tendrá las secciones siguientes:

- Índice
- Normas de procedimientos (ordenadas por número secuencial).

## **2. DISEÑO DE UNA NORMA DE PROCEDIMIENTO**

- Encabezado
- Membrete de la municipalidad de Chicamán
- Número de la norma (según codificación) y título
- Número de hoja

### **1.3 DISEÑO**

El manual está creado para ser utilizado por todo el personal de la municipalidad de Chicamán, vinculado con la (s) tarea (s) regulada (s). El diseño es uniforme y deberá ser ubicado en cada área de trabajo, al alcance de todo el personal.

### **1.4 ACTUALIZACIÓN**

Se procederá conforme a lo siguiente:

- Se efectuará cada año en las veces que sea necesario, la modificación reemplazara la (s) hoja (s) del (los) puntos afectado (s), se establecerá fecha de vigencia para la (s) nueva (s) hoja (s).
- En cada oportunidad en que se afecte el índice temático (por alta, baja o modificación de una norma), se enviará, junto con la norma modificada, la nueva versión de la hoja del índice.
- La actualización de una norma sólo será válida cuando se formalice con un acto administrativo de la misma naturaleza que el que le dio vigencia.
- Cada área que haga uso del manual, una vez recibida la actualización, procederá inmediatamente al reemplazo, y deberá destruir la (s) hoja (s) anterior (es), y procederá a archivar la nota que acompaña el envío.

## **2. DISEÑO DE UNA NORMA DE PROCEDIMIENTO**

- Encabezado
- Membrete de la municipalidad de Chicamán
- Número de la norma (según codificación) y título
- Número de hoja
- Última fecha en que se actualizó

### **3. CODIFICACIÓN DE UNA NORMA**

Para codificar una norma, tómesese como ejemplo la planificación del plan operativo anual de la municipalidad

1. Planificación (primer número secuencial)

1.1 Elaboración plan operativo anual (POA)

#### **3.1 CÓDIGO MCQ-P-1.1**

**Donde** MCQ = Municipalidad de Chicamán.

P = Planificación

1.1 corresponde al proceso que se va a describir

### **4. PARTES DE UNA NORMA**

Toda norma incluirá las secciones siguientes:

- Introducción
- Objetivo: breve descripción de los fines que persigue.
- Alcance: indicación del comienzo y final del procedimiento administrativo.
- Sectores involucrados: enunciación de todas las áreas que participan.

### **5. MECANISMO DE ELABORACIÓN DE UNA NORMA**

Detectado el aspecto a analizar, el Concejo Municipal procederá a revelar el procedimiento y sus propuestas de diseño de la norma de procedimiento, realizará correcciones y observaciones que se consideren oportunas

- Recibidas las observaciones, se discutirán y evaluarán, y de considerarlas procedentes, se incorporarán, al emitir la norma definitiva.
- Un ejemplar será archivado en el despacho del señor Alcalde y el otro en el departamento de cada usuario, además deberá notificarse a todo el personal.

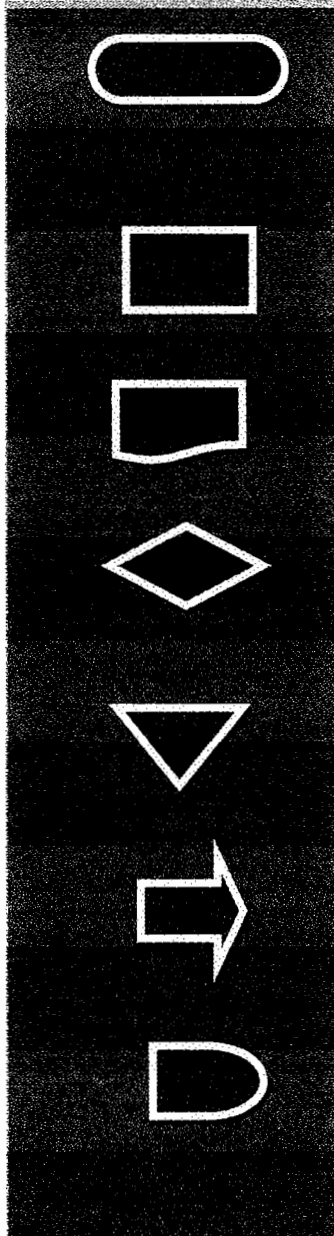
## **6. ARCHIVO DE LAS NORMAS**

Los diversos departamentos de la municipalidad recibirán solo las normas en las que tengan intervención como usuarios, y las archivarán en forma secuencial, según los dígitos de su codificación.

## **7. RESPONSABILIDADES DEL DEPARTAMENTO AL QUE SE ASIGNE EL SEGUIMIENTO DE ESTOS PROCESOS (CONCEJO MUNICIPAL)**

- La generación de normas y procedimientos para toda la municipalidad.
- La provisión de las normas a todos los departamentos y sus actualizaciones posteriores.
- Cada departamento, por su parte, será responsable de difundir los cambios respectivos.

## 8. SIMBOLOGÍA DE LOS PROCEDIMIENTOS



**INICIO O TÉRMINO:** Indica el principio o el fin del flujo, puede ser acción o lugar, además se utiliza para indicar que una unidad recibe o proporciona información.

**ACTIVIDAD O PROCESO:** Tarea o actividad llevada a cabo durante el proceso.

**DOCUMENTO:** Representa cualquier texto que se utilice, se genere o salga del procedimiento.

**DECISIÓN O ALTERNATIVA:** Indica un punto dentro del flujo en donde se debe tomar una decisión si o no.

**ARCHIVO:** Indica que se guarde un documento en forma temporal o permanente.

**TRANSPORTACIÓN:** Indica los movimientos de personas, documentos o equipos.

**DEMORA:** Representa el retraso, demora o tiempo de espera que debe cumplirse para que continúe la secuencia del procedimiento.

## 9. INVENTARIO DE PROCESOS

En la presente sección se hace una síntesis de los procesos principales que se desarrollan dentro de la municipalidad de Chicamán, del departamento de Quiché

### Planificación

- Plan operativo anual MCQ-P-1.1
- Proyecto de presupuesto MCQ-P-1.2
- Dirigir y ordenar trabajos de secretaría MCQ-P-1.3

### Gestión administrativa

- Levantar actas del concejo municipal MCQ-GA-2.1
- Manejo y control fondo rotativo o caja chica MCQ-GA-2.2
- Inventario de bienes muebles MCQ-GA-2.3
- Autorización de libros MCQ-GA-2.4

### Compras

- Compra de almacén MCQ-C-3.1
- Control almacén de bienes y servicios MCQ-C-3.2

### Servicios

- Realización de títulos supletorios MCQ-S-4.1
- Cobros de recepción por servicios municipales MCQ-S-4.2
- Recaudación del impuesto IUSI MCQ-S-4.3

### Secretaría municipal

- Certificaciones de nacimiento MCQ-SM-5.1
- Reposición de partida de nacimiento MCQ-SM-5.2
- Registro de matrimonios MCQ-SM-5.3
- Registro de defunciones MCQ-SM-5.4
- Trámite de primera cédula MCQ-SM-5.5
- Reposición de cédula MCQ-SM-5.6

## 10. DIAGRAMAS DE FLUJO

<b>Municipalidad de Chicamán</b>	<b>Página 1</b>
<b>Proceso:</b> Planificación	<b>Duración:</b> 73 horas
<b>Código:</b> MCQ-P-1.1	<b>Fecha revisión:</b> 04/2010
<b>Objetivo:</b> Planificar las actividades de la municipalidad de Chicamán y que posteriormente se pueda comprobar su debido cumplimiento	
<b>Actividad</b> □ <b>Decisión</b> ◇ <b>Transporte</b> ⇨ <b>Archivo</b> ▽ <b>Demora</b> D	

No.	Descripción	Tiempo Minutos	Distancia Metros	□	◇	⇨	▽	D	Responsable
1	Recibe proyecto de actividades de siguiente año de la Oficina de Planificación	5	3						Secretario Municipal
2	Traslada a Concejo Municipal proyecto de Plan Operativo	15	2						Secretario Municipal
3	Convoca al Concejo Municipal para coordinar las actividades a realizar en el año	15	1						Coordinador de planificación
4	Aprueba el proyecto (POA) que se presenta.	2875	1						Concejo Municipal
5	Recibe aprobación del Alcalde y Concejo Municipal	10	2						Coordinador de Planificación
6	Revisa el Plan Operativo para ejecutar.	1430	1						Técnico de Planificación
7	Traslada el Plan Operativo Anual a Secretaria Municipal para elaborar acta.	15	1						Secretario Municipal
8	Elabora acta secretarial y traslada a OMP Plan Operativo.	15	1						Oficial de Secretaria
9	Archiva	10	1						Técnico de Planificación

<b>Municipalidad de Chicamán</b>	<b>Página 2</b>
<b>Proceso:</b> Planificación	<b>Duración:</b> 29 horas
<b>Código:</b> MCQ-P-1.2	<b>Fecha revisión:</b> 04/2010
<b>Objetivo:</b> Presentar el presupuesto anual de la municipalidad	
<b>Actividad</b> <input type="checkbox"/> <b>Decisión</b> <input type="checkbox"/> <b>Transporte</b> <input type="checkbox"/> <b>Archivo</b> <input type="checkbox"/> <b>Demora</b> <input type="checkbox"/>	

No.	Descripción	Tiempo Minutos	Distancia Metros	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Responsable
1	Recibe requerimientos de inversión y propuesta de ejecución presupuestaria de la Oficina de Planificación	15	1						Secretario Municipal
2	Solicita al Concejo Municipal los requerimientos respectivos	60	4						Secretario Municipal
3	Formula requerimientos de sueldos entre otros	120	2						Concejo Municipal
4	Recibe y traslada documentación respectiva	30	3						Oficial de Tesorería
5	Recibe y analiza las necesidades de cada departamento, confronta contra presupuesto vigente.	30	1						Tesorero Municipal
6	Traslada a Alcalde Municipal	20	1						Tesorero Municipal
7	Revisa, aprueba y traslada el anteproyecto de presupuesto	1420	2						Alcalde Municipal
8	Traslada al Secretario para elaborar acta secretarial	15	2						Secretario Municipal
9	Archiva documentos de respaldo para futuras referencias	10	1						Oficial de Tesorería



<b>Municipalidad de Chicamán</b>	<b>Página 3</b>
<b>Proceso:</b> Planificación	<b>Duración:</b> 2 horas
<b>Código:</b> MCQ-P-1.3	<b>Fecha revisión:</b> 04/2010
<b>No. de Actividades:</b> 6	
<b>Procedimiento:</b> Dirigir y ordenar trabajos de Secretaría	
<b>Objetivo:</b> Cuidar que los empleados cumplan sus obligaciones legales y reglamentarios	
<b>Actividad</b> <input type="checkbox"/> <b>Documento</b> <input type="checkbox"/> <b>Transporte</b> <input type="checkbox"/> <b>Archivo</b> <input type="checkbox"/> <b>Demora</b> <input type="checkbox"/>	

No.	Descripción	Tiempo Minutos	Distancia Metros	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Responsable
1	Ordena revisar libros de acuerdos municipales	10	3						Secretario Municipal
2	Actualizar libros de acuerdos municipales (vacaciones, faltas, destituciones, renovaciones, jubilaciones)	45	3						Oficial de Secretaría
3	Actualizar libros de acuerdos municipales (contratos, actas específicas, contratos de obras, personería jurídica, predios de cementerio, registro de asociaciones, reconocimiento de COCODES) y elabora informe	45	3						Oficial de Secretaría
4	Verificar que se archiven correctamente los documentos y libros, y autoriza	15	1.50						Secretario Municipal
5	Traslada a Oficial para hacer copia de documentación por seguridad	5	1.50						Oficial de Secretaría
6	Archivo de documentos para futuras consultas	10	2						Oficial de Secretaría

<b>Municipalidad de Chicamán</b>	<b>Página 4</b>
<b>Proceso:</b> Gestión Administrativa	<b>Duración:</b> 5 horas
<b>Código:</b> MCQ-GA-2.1	<b>Fecha revisión:</b> 04/2010
<b>No. de Actividades:</b> 8	
<b>Procedimiento:</b> Levantar Actas del Concejo Municipal	
<b>Objetivo:</b> Llevar control de las reuniones y constancia de lo planteado en las mismas	
<b>Actividad</b> <input type="checkbox"/> <b>Documento</b> <input type="checkbox"/> <b>Transporte</b> <input type="checkbox"/> <b>Archivo</b> <input type="checkbox"/> <b>Demora</b> <input type="checkbox"/>	

No.	Descripción	Tiempo Minutos	Distancia Metros	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Responsable
1	Asiste a reunión	10	1						Secretario Municipal
2	Verifica asistencia de los Miembros del Concejo Municipal y espera a completar a todos los asistentes	15	0						Secretario Municipal
3	Toma nota de todo lo planteado en la reunión del Concejo Municipal	120	0						Secretario Municipal
4	Elabora acta de sesión	120	0						Secretario Municipal
5	Lee Acta ante el Concejo Municipal para su aprobación	10	2						Secretario Municipal
6	Espera aprobación	10	2						Secretario Municipal
7	Recolecta firmas de los presentes	5	2						Concejo Municipal Alcalde, Secretario Municipal
8	Archiva el documento para futuras referencias	10	4						Secretario Municipal

<b>Municipalidad de Chicamán</b>	<b>Página 5</b>
<b>Proceso:</b> Gestión Administrativa	<b>Duración:</b> 3 horas
	<b>Fecha revisión:</b> 04/2010
	<b>No. de Actividades:</b> 10
<b>Código:</b> MCQ-GA-2.2	
<b>Procedimiento:</b> Manejo y Control de Fondo Rotativo ó Caja Chica	
<b>Objetivo:</b> Conocer el manejo y control de la caja chica, que permita su fácil Comprensión y registro documental.	
<b>Actividad</b> <input type="checkbox"/> <b>Documento</b> <input type="checkbox"/> <b>Transporte</b> <input type="checkbox"/> <b>Archivo</b> <input type="checkbox"/> <b>Decisión</b> <input type="checkbox"/> <b>Demora</b> <input type="checkbox"/>	

No.	Descripción	Tiempo Minutos	Distancia Metros	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Responsable
1	Solicita monto de Presupuesto a Tesorería Municipal	15	3							Oficial de Tesorería
2	Contra factura y oficio de solicitud debidamente firmado y aprobado por el Jefe inmediato entrega requisición de dinero cuyas compras sean de emergencia o de poco valor	15	1							Oficial de Tesorería
3	Registra las facturas ingresadas en el libro de Caja Chica	25	1							Oficial de Tesorería
4	Cuando haya utilizado un 25% del valor asignado, efectuará un arqueo de caja	20	1							Oficial de Tesorería
5	Traslada solicitud de reembolso a Tesorero Municipal	10	3							Oficial de Tesorería
6	Verifica y aprueba traslado de fondos	120	0							Tesorero Municipal
7	Espera el reembolso	60	1							Oficial de Tesorería
8	Recibe reembolso	10	3							Oficial de Tesorería
9	Registra el ingreso en el Libro de Caja con el nuevo saldo	20	1							Oficial de Tesorería
10	Archiva Libro de Caja	5	1							Oficial de Tesorería

<b>Municipalidad de Chicamán</b>	<b>Página 6</b>
<b>Proceso:</b> Gestión Administrativa	<b>Duración:</b> 4 horas
<b>Código:</b> MCQ-GA-2.3	<b>Fecha revisión:</b> 04/2010
<b>Objetivo:</b> Tener un mejor control de los bienes de la entidad, se debe realizar por lo menos dos veces al año	
<b>Actividad</b> <input type="checkbox"/> <b>Documento</b> <input type="checkbox"/> <b>Transporte</b> <input type="checkbox"/> <b>Archivo</b> <input type="checkbox"/>	

No.	Descripción	Tiempo Minutos	Distancia Metros	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Responsable
1	Revisa tarjetas de inventario de bienes muebles y fungibles de cada puesto	5	2					Oficial de Tesorería
2	Verifica la existencia de mobiliario en cada puesto de trabajo	15	2					Oficial de Tesorería
3	Identifica, codifica el bien conforme a la nomenclatura	15	1					Oficial de Tesorería
4	Registra en el Libro el ingreso y asigna el número de inventario que le corresponde	120	2					Oficial de Tesorería
5	Etiqueta de mobiliario y equipo	60	5					Oficial de Tesorería
6	Carga el mobiliario y equipo en la tarjeta de responsabilidad individual correspondiente	20	2					Oficial de Tesorería
7	Traslada al responsable tarjeta y solicita firma de quien recibe	5	5					Oficial de Tesorería
8	Archiva tarjetas de responsabilidad	5	3					Oficial de Tesorería

<b>Municipalidad de Chicamán</b>	<b>Página 7</b>
<b>Proceso:</b> Gestión Administrativa	<b>Duración:</b> 51 horas
	<b>Fecha revisión:</b> 04/2010
	<b>No. de Actividades:</b> 7
<b>Código:</b> MCQ-GA-2.4	
<b>Procedimiento:</b> Autorización de Libros	
<b>Objetivo:</b> Mantener actualizados y legalizados los registros de los vecinos en sus respectivos libros.	
<b>Actividad</b> <input type="checkbox"/> <b>Documento</b> <input type="checkbox"/> <b>Transporte</b> <input type="checkbox"/> <b>Archivo</b> <input type="checkbox"/>	

No.	Descripción	Tiempo Minutos	Distancia Metros	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Responsable
1	Solicita compra de Libros	10	2					Secretario Municipal
2	Aprueba la compra de Libros	60	2					Alcalde Municipal
3	Compra libros en la Tipografía Nacional y Contraloría General de Cuentas	2880	200,600					Secretario Municipal
4	Realiza anotaciones correspondientes al inicio de cada libro	30	2					Secretario Municipal / Alcalde
5	Solicita firma de autorización de Libros	10	3					Secretario Municipal
6	Recibe libros debidamente firmados y autorizados, elabora oficio de aprobación	60	3					Alcalde Municipal
7	Archiva libros autorizados	10	2					Secretario Municipal

<b>Municipalidad de Chicamán</b>	<b>Página 8</b>
<b>Proceso: Compras</b>	<b>Duración: 64 horas</b>
<b>Código: MCQ-C-3.1</b>	<b>Fecha revisión: 04/2010</b>
<b>Objetivo: Instruir sobre el procedimiento aplicado para el control de almacén de bienes y servicios, facilitando su comprensión</b>	
<b>Actividad</b> <input type="checkbox"/> <b>Decisión</b> <input type="checkbox"/> <b>Transporte</b> <input type="checkbox"/> <b>Archivo</b> <input type="checkbox"/> <b>Demora</b> <input type="checkbox"/>	

No.	Descripción	Tiempo Minutos	Distancia Metros	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Responsable
1	Solicitud de formulario de compras	10	5						Tesorero Municipal
2	Llenar el respectivo formulario	10	3						Tesorero Municipal
3	Cotiza con proveedores y solicita aprobación de la mejor propuesta	180	3						Oficial de Tesorería / Proveedor
4	Al recibir los bienes y servicios firmará y sellará orden de compra	3600	200,600						Oficial de Tesorería
5	Entregará original y copia del formulario de compras al proveedor para que sea agregado a la factura.	5	5						Tesorero Municipal / Proveedor
6	Requerir firma de quien entrega los artículos y solicita aprobación de pago	5	5						Proveedor
7	Aprueba factura de pago, realiza copia del formulario y factura para registro contable, solicita inventariar el mobiliario o equipo.	10	5						Tesorero Municipal
8	Archiva factura para consultas futuras	5	3						Tesorero Municipal

<b>Municipalidad de Chicamán</b>	<b>Página 9</b>
<b>Proceso: Compras</b>	<b>Duración: 5 horas</b>
<b>Código: MCQ-C-3.2</b>	<b>Fecha revisión: 04/2010</b>
<b>Objetivo: Conocer la existencia de bienes y servicios de la entidad</b>	
<b>Actividad</b> <input type="checkbox"/> <b>Documento</b> <input type="checkbox"/> <b>Transporte</b> <input type="checkbox"/> <b>Archivo</b> <input type="checkbox"/> <b>Demora</b> <input type="checkbox"/>	

No.	Descripción	Tiempo Minutos	Distancia Metros	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Responsable
1	Con las facturas o formularios de compra, chequear las compras realizadas	10	5						Oficial de Tesorería
2	Ingresar en el libro de Inventario los suministros respectivos	20	3						Oficial de Tesorería
3	Actualizar Kardex, periódicamente para controlar el ingreso y salida de inventario	45	3						Oficial de Tesorería
4	Elaborar un reporte de ingresos y egresos	60	5						Oficial de Tesorería
5	Entregar el reporte al Tesorero Municipal y espera observaciones	5	5						Oficial de Tesorería
6	Regresa reporte	120	5						Tesorero Municipal
7	Recibe reporte realiza cambios si los hay y traslada para archivo	25	5						Oficial de Tesorería
8	Archiva reportes y copias de soporte para futuras consultas	5	3						Oficial de Tesorería

<b>Municipalidad de Chicamán</b>	<b>Página 10</b>
<b>Proceso: Servicios</b>	<b>Duración: 18 horas</b>
<b>Código: MCQ-S-4.1</b>	<b>Fecha revisión: 04/02010</b>
	<b>No. de Actividades: 8</b>
<b>Procedimiento: Realización de Títulos Supletorios</b>	
<b>Objetivo:</b> Proporcionar un título de propiedad a la persona que viva en un terreno por un período no menor de 10 años y que dicho lugar no sea reclamado por su propietario.	
<b>Actividad</b> <input type="checkbox"/>	<b>Documento</b> <input type="checkbox"/>
<b>Transporte</b> <input type="checkbox"/>	<b>Archivo</b> <input type="checkbox"/>
<b>Demora</b> <input type="checkbox"/>	

No.	Descripción	Tiempo Minutos	Distancia Metros	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Responsable
1	Recibe solicitud	5	5						Oficial de Secretaría
2	A través de la observación, verificar la extensión del inmueble	480	200						Oficial de Secretaría
3	Requiere datos de la solicitud	10	5						Secretario Municipal / Vecino
4	Comprueba que el solicitante de la propiedad tenga 10 años de residir en el lugar.	360	60,000						Oficial de Secretaria y Planificación
5	Verifica que sea miembro de la comunidad	120	6						Secretario Municipal
6	Elaborar la certificación de Propiedad Inmueble	45	5						Secretario Municipal
7	Solicita firma de la certificación al Alcalde	60	5						Alcalde Municipal
8	Entrega y archiva certificación	5	6						Secretario Municipal



<b>Municipalidad de Chicamán</b>	<b>Página 11</b>
<b>Proceso:</b> Servicios Públicos	<b>Duración:</b> 2.10 horas
	<b>Fecha revisión:</b> 04/2010
	<b>No. de Actividades:</b> 8
<b>Código:</b> MCQ-S-4.2	
<b>Procedimiento:</b> <b>Recepción de Cobros por servicios Municipales</b>	
<b>Objetivo:</b> Realizar los cobros por los servicios municipales y llevar control de lo recaudado.	
<b>Actividad</b> <input type="checkbox"/>	<b>Documento</b> <input type="checkbox"/>
<b>Transporte</b> <input type="checkbox"/>	<b>Archivo</b> <input type="checkbox"/>
	<b>Demora</b> <input type="checkbox"/>

No.	Descripción	Tiempo Minutos	Distancia Metros	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Responsable
1	El Receptor Municipal recibe solicitud para pago del servicio	5	5						Oficial de Tesorería
2	Entrega de formulario o factura a cancelar	5	1						Vecino
3	Recibe dinero por cancelación de servicio	15	1						Oficial de Tesorería
4	Entrega de recibo por el cobro realizado.	5	1						Oficial de Tesorería / Vecino
5	Elabora y entrega conocimiento de talonarios de recibos al Tesorero, por cobros efectuados	25	2						Oficial de Tesorería
6	Al final del día cierra caja y se traslada a banco del sistema a realizar depósitos	60							
7	Entrega boletas de depósitos realizados en el Banco.	10	3						Oficial / Tesorero Municipal
8	Archiva documentos de respaldo	1	1						Oficial de Tesorería

<b>Municipalidad de Chicamán</b>	<b>Página 12</b>
<b>Proceso:</b> Servicios Públicos	<b>Duración:</b> 28 minutos
	<b>Fecha revisión:</b> 04/2010
	<b>No. de Actividades:</b> 9
<b>Código:</b> MCQ-S-4.3	
<b>Procedimiento:</b> Recaudación del IUSI	
<b>Objetivo:</b> Mantener un control sobre el pago del Impuesto Único sobre Inmuebles (IUSI)	
<b>Actividad</b> <input type="checkbox"/> <b>Documento</b> <input type="checkbox"/> <b>Transporte</b> <input type="checkbox"/> <b>Archivo</b> <input type="checkbox"/> <b>Decisión</b> <input type="checkbox"/>	

No.	Descripción	Tiempo Minutos	Distancia Metros	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Responsable
1	Vecino solicita efectuar pago	1	2						Vecino
2	Llena recibo de pago, forma 2-IUSI-CCC	5	1						Oficial de Tesorería
3	Traslada recibo a Tesorero para firma	1	1						Oficial de Tesorería
4	Devuelve a Oficial documento firmado para firma	1	1						Tesorero Municipal
5	Efectúa el cobro al contribuyente	5	1						Oficial de Tesorería / Vecino
6	El oficial entrega comprobante de pago al vecino	1	1						Oficial de Tesorería
7	Actualiza datos en el sistema informático del pago	10	15						Oficial de Tesorería
8	Entregan constancia y solvencia de pago al interesado	3	1						Oficial de Tesorería
9	Archiva recibo de pago	1	1						Oficial de Tesorería

<b>Municipalidad de Chicamán</b>	<b>Página 13</b>
<b>Proceso:</b> Secretaria Municipal	<b>Duración:</b> 1 hora 15 minutos
	<b>Fecha revisión:</b> 08/08
	<b>No. de Actividades:</b> 6
<b>Código:</b> MCQ-SM-5.1	
<b>Procedimiento:</b> <b>Certificación de Nacimiento</b>	
<b>Objetivo:</b> Hacer constar los registros de nacimiento de las personas	
<b>Actividad</b> <input type="checkbox"/> <b>Documento</b> <input type="checkbox"/> <b>Transporte</b> <input type="checkbox"/> <b>Archivo</b> <input type="checkbox"/> <b>Decisión</b> <input type="checkbox"/>	

No.	Descripción	Tiempo Minutos	Distancia Metros	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Responsable
1	Recepción de documentos necesarios para inscripción de la persona	5	3						Vecino / oficial de Secretaria
2	Llenar forma G305575-1MM-6-96/0 en computadora	20	1						Oficial de Secretaria
3	Traslada para que se registre, firme y selle	5	2						Oficial de Secretaría/Alcalde Municipal
4	Entrega al solicitante la forma original	5	1						Vecino
5	Registra el nacimiento en el Libro de Actas de Nacimiento, el cual es firmado por las partes interesadas	30	1						Oficial de Secretaria / Vecino
6	Archiva copia de la forma	10	1						Oficial de Secretaria

<b>Municipalidad de Chicamán</b>	<b>Página 14</b>
<b>Proceso:</b> Secretaria Municipal	<b>Duración:</b> 1 hora 46 minutos
	<b>Fecha revisión:</b> 04/2010
	<b>No. de Actividades:</b> 8
<b>Código:</b> MCQ-SM-5.2	
<b>Procedimiento:</b> Reposición de Partidas de Nacimiento	
<b>Objetivo:</b> Hacer constar que el vecino es originario del municipio de Chicamán, Quiché	
<b>Actividad</b> <input type="checkbox"/> <b>Documento</b> <input type="checkbox"/> <b>Transporte</b> <input type="checkbox"/> <b>Archivo</b> <input type="checkbox"/> <b>Demora</b> <input type="checkbox"/>	

No.	Descripción	Tiempo Minutos	Distancia Metros	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Responsable
1	Recepción de documentos necesarios para la reposición	5	3						Vecino
2	Revisa en el Libro de Actas de Nacimiento si la persona está asentada	30	1						Oficial de Secretaría
3	Llenar forma G305575-1MM-6-96/0 en computadora	15	1						Oficial de Secretaría
4	Se traslada a Tesorería a Realizar pago por la forma g-305575-1mm-6-96/0	15							Vecino / Oficial de Tesorería
5	Traslada para que se registre, firme y selle	20	2						Oficial de Secretaría / Tesorero Municipal
6	Entrega al solicitante la forma original	5	1						Vecino / Oficial de Secretaria
7	Se traslada a Secretaria Municipal para entregar constancia de pago y recibir la certificación	15	2						Vecino / Oficial de Secretaria
8	Archiva copia de la forma	1	1						Oficial de Secretaria

<b>Municipalidad de Chicamán</b>	<b>Página 15</b>
<b>Proceso:</b> Secretaria Municipal	<b>Duración:</b> 3 horas 25 minutos
	<b>Fecha revisión:</b> 04/2010
	<b>No. de Actividades:</b> 9
<b>Código:</b> MCQ-SM-5.3	
<b>Procedimiento:</b> Registro de Matrimonios	
<b>Objetivo:</b> Autorizar y llevar a cabo matrimonios, a la vez, asentar las actas respectivas.	
<b>Actividad</b> <input type="checkbox"/> <b>Documento</b> <input type="checkbox"/> <b>Transporte</b> <input type="checkbox"/> <b>Archivo</b> <input type="checkbox"/> <b>Decisión</b> <input type="checkbox"/> <b>Demora</b> <input type="checkbox"/>	

No.	Descripción	Tiempo Minutos	Distancia Metros	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Responsable
1	Solicitar los documentos necesarios para la realización del matrimonio	5	3							Vecinos
2	Registra los datos en computadora al formato de acta de matrimonio	30	1							Oficial de Secretaría
3	Imprimir acta de matrimonio	5	1							Oficial de Secretaría
4	Celebración del matrimonio	90	1							Alcalde Municipal / Vecinos
5	Trasladar para firma y sello del Registrador Civil o Secretario Municipal	10	3							Oficial de Secretaría
6	Trasladar para firma y sello del Alcalde Municipal	10	4							Oficial de Secretaría
7	Entregar a solicitante el acta original	10	2							Oficial de Secretaría / Vecinos
8	Proceder a registrar el matrimonio en el libro de actas respectivo	40	1							Oficial de Secretaría
9	Archivar copia del acta	5	1							Oficial de Secretaría

<b>Municipalidad de Chicamán</b>	<b>Página 16</b> <b>Duración: 1 hora 50 minutos</b>
<b>Proceso: Secretaria Municipal</b>	<b>Fecha revisión: 04/2010</b> <b>No. de Actividades: 7</b>
<b>Código: MCQ-SM-5.4</b>	
<b>Procedimiento: Registro de Defunciones</b>	
<b>Objetivo: Llevar control y registro de las defunciones ocurridas dentro de la jurisdicción de Chicamán</b>	
<b>Actividad</b> <input type="checkbox"/> <b>Documento</b> <input type="checkbox"/> <b>Transporte</b> <input type="checkbox"/> <b>Archivo</b> <input type="checkbox"/> <b>Demora</b> <input type="checkbox"/>	

No.	Descripción	Tiempo Minutos	Distancia Metros	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Responsable
1	Solicitar documentos (constancia de un médico o Jefe de Policía del lugar)	25	650						Oficial de Secretaría
2	Llenar forma de defunción	30	1						Oficial de Secretaría
3	Solicitar a firma y sello del Registrador Civil o Secretario Municipal	10	3						Oficial de Secretaría
4	Solicitar firma y sello del Alcalde Municipal	10	5						Alcalde Municipal
5	Entrega de partida de defunción al solicitante	5	3						Oficial de Secretaría / Vecino
6	Registrar la defunción el libro respectivo	25	1						Oficial de Secretaría
7	Archivar la documentación	5	1						Oficial de Secretaría

<b>Municipalidad de Chicamán</b>	<b>Página 17</b>
<b>Proceso:</b> Secretaria Municipal	<b>Duración:</b> 1 hora 30 minutos
<b>Código:</b> MCQ-SM-5.5	<b>Fecha revisión:</b> 04/2010
<b>Objetivo:</b> Extender la primera cédula de vecindad a los vecinos que cumplan la mayoría de edad	
<b>Actividad</b> <input type="checkbox"/>	<b>Documento</b> <input type="checkbox"/>
<b>Transporte</b> <input type="checkbox"/>	<b>Archivo</b> <input type="checkbox"/>
<b>Demora</b> <input type="checkbox"/>	<b>Demora</b> <input type="checkbox"/>

No.	Descripción	Tiempo Minutos	Distancia Metros	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Responsable
1	Solicitar documentos (fotocopia Fe de edad, 2 fotografías recientes, tamaño de cédula en blanco)	5	3						Oficial de Secretaría
2	Llenar forma de cédula	5	1						Oficial de Secretaría
3	Elabora recibo de pago y solicita pago al vecino	15	3						Oficial de Tesorería / Vecino
4	Efectúa pago y traslada recibo de pago a Secretaría para recibir Cédula	15	3						Vecino / Oficial de Tesorería y Secretaria
5	Solicitar a firma y sello del Registrador Civil o Secretario Municipal	15	1						Oficial de Secretaría
6	Solicitar firma y sello del Alcalde Municipal	10	3						Alcalde Municipal
7	Entrega de cédula de vecindad al solicitante	5	1						Oficial de Secretaría
8	Registrar en el libro de cédulas	15	2						Oficial de Secretaría
9	Archiva documento para futuros eventos	5	1						Oficial de Secretaría

**SEA USTED BIENVENIDO**

**MUNICIPALIDAD**

**DE**

**CHICAMÁN**

**QUICHÉ**



**ÍNDICE  
ANEXO TRES  
MANUAL DE INDUCCIÓN**

	<b>INTRODUCCIÓN</b>	
1.	<b>SALUDO DE BIENVENIDA</b>	<b>1</b>
2.	<b>QUÉ ES LA MUNICIPALIDAD</b>	<b>2</b>
3.	<b>SURGIMIENTO DEL MUNICIPIO DE CHICAMÁN</b>	<b>2</b>
3.1	<b>FIESTA TITULAR</b>	<b>3</b>
3.2	<b>MISIÓN</b>	<b>3</b>
3.3	<b>VISIÓN</b>	<b>4</b>
3.4	<b>VALORES</b>	<b>4</b>
4.	<b>ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL</b>	<b>5</b>
4.1	<b>CONCEJO MUNICIPAL</b>	<b>5</b>
4.2	<b>ALCALDÍA MUNICIPAL</b>	<b>6</b>
4.3	<b>SECRETARÍA MUNICIPAL</b>	<b>6</b>
4.4	<b>OFICINA DE SERVICIOS PÚBLICOS MUNICIPALES</b>	<b>6</b>
4.5	<b>OFICINA MUNICIPAL DE PLANIFICACIÓN</b>	<b>7</b>
4.6	<b>TESORERÍA</b>	<b>7</b>
5.	<b>SERVICIOS QUE PRESTA LA MUNICIPALIDAD</b>	<b>7</b>
6.	<b>ORGANIGRAMA</b>	<b>9</b>
7.	<b>REGLAMENTO INTERNO DE TRABAJO</b>	<b>10</b>

## **INTRODUCCIÓN**

El presente Manual de Inducción tiene como objetivo primordial presentar las características esenciales de la municipalidad de Chicamán, para que usted como nuevo colaborador, tenga una perspectiva general que contribuya a un desenvolvimiento eficaz y eficiente dentro de la institución, y conjuntamente lograr los objetivos de la institución.

A continuación encontrará información que lo orientará para una integración rápida y efectiva a su nueva actividad laboral, para lograrlo, le damos información sobre quiénes somos, qué hacemos, qué ofrecemos, qué esperamos de usted, para que en el menor tiempo posible se sienta parte de esta familia de trabajo.

## **1. SALUDO DE BIENVENIDA**

Las autoridades y empleados de la municipalidad de Chicamán, le brindan la más cordial **BIENVENIDA** al haberse integrado a una gran institución, la que trabaja para lograr con su apoyo, el bienestar y desarrollo de municipio de Chicamán, por lo que no queremos que se sienta como un extraño entre nosotros, como generalmente ocurre cuando se está recién integrado en un centro de trabajo; por el contrario, deseamos sinceramente ayudarle en la realización de su trabajo, hacer que encuentre en él, la oportunidad de superarse y desarrollar sus habilidades y conocimientos.

### **Estimado colaborador**

Con esta guía, se pretende brindar información del que hacer de la municipalidad, su misión, visión, estructura organizacional; normas de conducta en general, obligaciones, prohibiciones, derechos adquiridos, así como causales de despido, para no incurrir en ellas.

Hoy usted se integra a la municipalidad, adquiere de esta manera la calidad de servidor público y la responsabilidad de realizar las actividades laborales de manera competente y positiva. Se le invita cordialmente, a tener iniciativa propia en beneficio de la oficina y los usuarios, porque de usted depende la buena imagen en la presentación de nuestros servicios.

Consejo Municipal.

## **2. QUÉ ES LA MUNICIPALIDAD**

La municipalidad es una institución de carácter autónomo de conformidad con la constitución política de la república de Guatemala cuyos fines esenciales se concentran en la atención de los servicios públicos, el ordenamiento territorial de su jurisdicción y el cumplimiento de sus fines propios de desarrollo social.

Se caracteriza porque es una organización que ejerce las funciones de gobierno y de administración de los intereses del municipio, es el Alcalde el encargado de ejecutar y dar seguimiento a las políticas, planes, programas y proyectos autorizados por el Concejo Municipal.

## **3. SURGIMIENTO DEL MUNICIPIO DE CHICAMÁN**

Sobre el pasado prehispánico del Municipio de Chicamán existen pocos datos aportados por la arqueología y las fuentes escritas. Se supone que antes de la conquista española Chicamán era un centro de población de la etnia Poqomchi'. La población abarcaba el territorio que se extiende desde el zanjeado que delimita a Chicamán con Uspantán hasta la parte oriental del actual municipio.

En lo concerniente al origen del nombre Chicamán, existen diferentes hipótesis, basadas todas en la etimología de los diferentes idiomas mayas que se hablan en su territorio. La primera hipótesis plantea que el nombre Chicamán se origina de dos palabras Poqomam: chik aman, que significan 'tierra fértil'. La segunda alude a expresiones K'iche', significando chi, lugar, y kaman , comunal; es decir: 'tierra comunal'. Finalmente, una tercera hipótesis se fundamenta en el Poqomchi', con referencias a chi, 'lugar', y kaman, 'piedra grande de moler'.

La evolución de Chicamán a partir de la conquista estuvo durante la mayor parte de la historia subordinada a Uspantán, a pesar de las diferencias étnicas y de

idioma que separaban a las dos comunidades, hoy municipalidades autónomas. El proceso de independencia administrativa de Chicamán se inició en 1931, cuando se realizaron las primeras gestiones para que la aldea fuera elevada a la categoría de municipio.

El proceso de independencia se inició en 1931 cuando el general Jorge Ubico Castañeda declaró al Municipio monumento colonial pre colombino, consignado en el Decreto Legislativo 1376 de fecha 24 de abril del año 1931.

El reclamo autonómico de los pobladores de Chicamán fue finalmente reconocido el 5 de enero de 1984, con la creación del municipio por el Acuerdo Gubernativo 1-84. Según algunas interpretaciones manejadas por ciudadanos de Chicamán en esta decisión pudieron haber pesado consideraciones propias de la lógica contra-insurgente del momento.

### **3.1 FIESTA TITULAR**

La feria y fiesta titular del municipio se celebra del cuatro al 10 de diciembre en honor de la Virgen de Concepción, patrona de Chicamán, y el día mayor es el ocho de diciembre. Curiosamente la iglesia católica lleva el nombre de San Martín de Porres, cuya fiesta se celebra el tres de noviembre, aunque sus actos se circunscriben más al ámbito religioso.

### **3.2 MISIÓN**

La municipalidad de Chicamán es una institución autónoma que vela por el bienestar de los pobladores y trabaja en beneficio de su comunidad, con el objetivo de proporcionar servicios públicos eficientes para el logro del desarrollo sostenible del Municipio.

### **3.3 VISIÓN**

Constituirnos en el Municipio del departamento de Quiché, que ofrezca la mejor calidad de vida a sus habitantes y sus futuras generaciones, para satisfacer las necesidades de ordenamiento territorial, prestación con eficiencia de los servicios públicos necesarios y administrar con eficacia los recursos físicos, financieros y humanos, orientados al desarrollo de obras de infraestructura básica, para apoyar la cultura, el deporte y el bienestar humano.

### **3.4 VALORES**

Representa las normas o ideas fundamentales sobre las cuales se rige el pensamiento y conducta del accionar de la municipalidad de Chicamán.

#### **Igualdad**

Como valor de primer orden, al brindar servicios sin discriminación de posición social, académica y económica, género y etnia, la Constitución Política de la República establece que todos los ciudadanos son iguales en derechos y obligaciones.

#### **Solidaridad**

El servicio a los vecinos debe proporcionarse con empatía, para atender sus necesidades al compartir, sentir y atender, como propia, la necesidad de quien demanda nuestro servicio y apoyo.

#### **Responsabilidad**

El empleado municipal debe cumplir con responsabilidad las atribuciones asignadas, acatadas en la normativa establecida en el Código Municipal.

**Honestidad**

Como conducta apegada a los valores de la sociedad, fundamentalmente para garantizar el respeto de la ley y lograr confianza del usuario hacia esta entidad.

**Diálogo**

Comunicación que debe existir hacia dentro de la organización y con los vecinos, para la prestación de un mejor servicio.

**4. ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL**

Representa los distintos departamentos y unidad que conforman la municipalidad, establece el orden de jerarquía existente y se encuentra representada de la siguiente manera:

**4.1 CONCEJO MUNICIPAL**

Es el órgano superior de deliberación y de decisión de los asuntos municipales cuyos miembros son solidarios y mancomunadamente responsables por la toma de decisiones y tienen su sede en la cabecera de la circunscripción municipal. El Gobierno Municipal corresponde al Concejo Municipal. (Artículo 9 del Código Municipal)

Es un órgano en el cual todos sus miembros tienen la misma calidad y el mismo poder de decisión. Dada su categoría le corresponden las características siguientes: Autónoma, Superior, Deliberante y Decisoria.

El gobierno municipal corresponde al Concejo Municipal, el cual es responsable de ejercer la autonomía del municipio. Se integra por el Alcalde, los Síndicos y los Concejales, todos electos directa y popularmente en cada municipio de conformidad con la ley de la materia.

El Concejo Municipal emitirá su propio reglamento interno de organización y funcionamiento, los reglamentos y ordenanzas para la organización y funcionamiento de sus oficinas, así como el reglamento de personal y demás disposiciones que garanticen la buena marcha de la administración.

#### **4.2 ALCALDÍA MUNICIPAL**

El Alcalde representa a la municipalidad y al municipio, es electo democráticamente, personero legal de la misma, jefe del órgano ejecutivo del gobierno municipal, miembro del consejo departamental de desarrollo y presidente del consejo municipal desarrollo. El Alcalde es el encargado de ejecutar y dar seguimiento a las políticas, planes, programas y proyectos autorizados por el Concejo Municipal.

#### **4.3 SECRETARÍA MUNICIPAL**

El Concejo Municipal contará con un secretario, quien, a la vez, lo será del Alcalde, ejercerá la secretaría del consejo municipal desarrollo. Para ser nombrado secretario se requiere ser guatemalteco de origen, ciudadano en ejercicio de sus derechos políticos y tener aptitud para optar al cargo, de conformidad con el reglamento municipal respectivo

#### **4.4 OFICINA DE SERVICIOS PÚBLICOS MUNICIPALES**

De acuerdo a lo que establece los artículos 35, 68, 72 y 73 del código municipal, se constituyen la oficina de servicios públicos municipales la cual prestará y administrará los servicios públicos a través de unidades de servicios y dependencias constituidas para el efecto y de acuerdo a la especialidad del servicio que se preste.

Asimismo, el municipio debe regular y prestar los servicios públicos municipales de su circunscripción territorial y por lo tanto, tiene competencia para establecer,



mantener, ampliar y mejorar, el funcionamiento eficaz, seguro y continuo, así como en su caso, la determinación y cobro de tasas y contribuciones equitativas y justas. Las tasas y contribuciones deberán ser fijadas en atención a los costos de operación, mantenimiento y mejorar de la calidad y cobertura de servicios, para el efecto se tendrá bajo su responsabilidad la administración de los servicios públicos municipales que se proporcionan a la población, adicional a los servicios administrativos.

#### **4.5 OFICINA MUNICIPAL DE PLANIFICACIÓN**

De acuerdo al artículo 95 la Oficina Municipal de Planificación -OMP-, es la responsable de: Coordinar y consolidar los diagnósticos, planes, programas y proyectos de desarrollo del municipio con participación de la población y el apoyo sectorial de los ministerios y secretarías del Estado, que integran el organismo ejecutivo. Responsable de producir la información precisa y de calidad requerida para la formulación y gestión de las políticas públicas municipales.

#### **4.6 TESORERÍA**

Es la dependencia municipal responsable de la administración financiera municipal a través de una eficiente formulación, ejecución y liquidación del presupuesto, el cumplimiento de la legislación de la recaudación de los impuestos, arbitrios y tasas, así como respaldar adecuadamente todos los egresos conforme a la planificación y el debido registro para la rendición de cuentas a nivel interno y externo tanto a las entidades rectoras como fiscalizadoras y principalmente a la población del municipio.

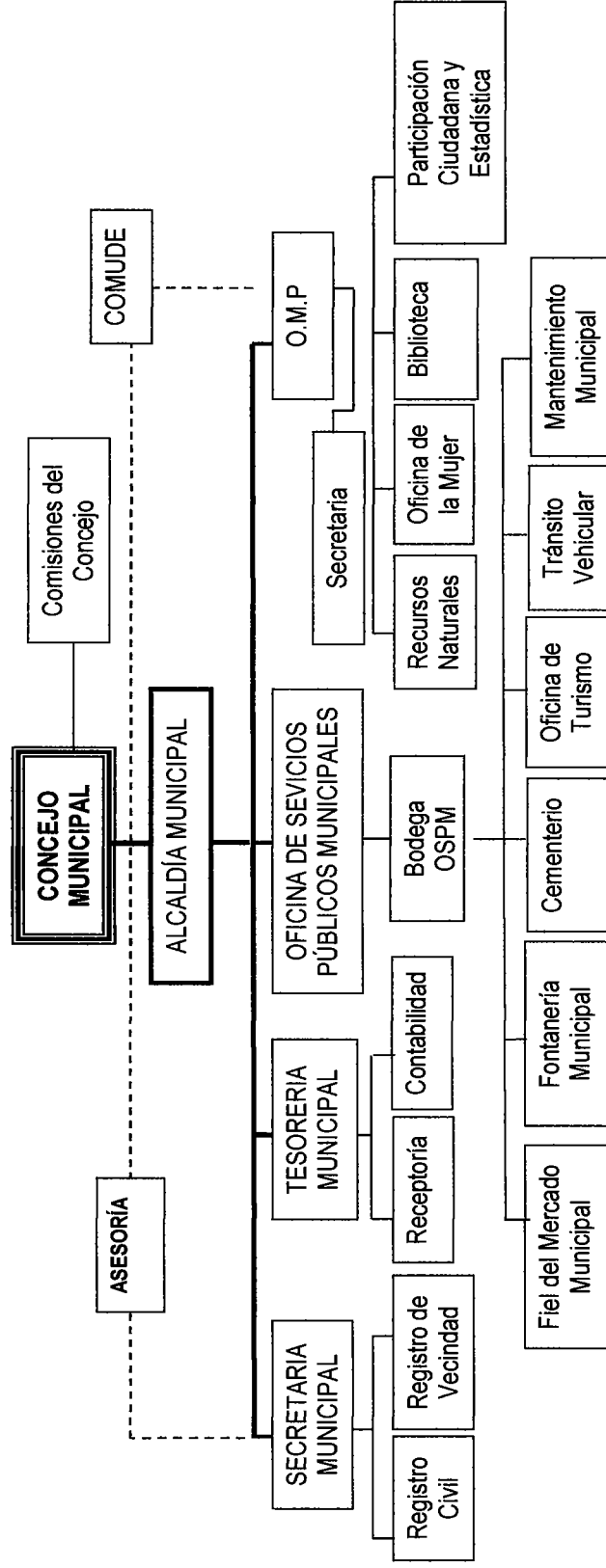
### **5. SERVICIOS QUE PRESTA LA MUNICIPALIDAD**

**Se sustentan en el Decreto Número 12-2002 Código Municipal, art. 68.**  
Competencias propias del Municipio y sus incisos;

**A continuación sus principales servicios:**

- Abastecimiento domiciliario de agua entubada clorada; alcantarillado; mercado; rastro; administración de cementerio, tránsito vehicular, biblioteca municipal; limpieza y ornato de calles.
- Adoquinamiento y mantenimiento de caminos de acceso a las circunscripciones territoriales inferiores al municipio.
- Modernización tecnológica de la municipalidad y de los servicios públicos municipales.
- La administración del registro civil y de cualquier otro registro municipal o público que le corresponda de conformidad con la ley;

9. Organigrama estructural  
municipalidad de Chicamán, Quiché  
Año: 2008



Fuente: Elaboración propia, con base en datos de la Oficina Municipal de Planificación, municipalidad de Chicamán, departamento de Quiché.

## **7. REGLAMENTO INTERNO DE TRABAJO**

La municipalidad de Chicamán, se encarga de establecer una adecuada distribución de funciones para que las actividades administrativas que se ejecuten en forma sistemática y ordenada, como se visualiza en el reglamento interno de trabajo, lo cual se sustenta en el Decreto 12 - 2002 Código Municipal y el Decreto 1-87 Ley de Servicio Municipal.

### **DECRETO NÚMERO 12 – 2002 CÓDIGO MUNICIPAL, artículos específicos:**

**Art.34.-Reglamento interno.** El Concejo Municipal emitirá su propio reglamento interno de organización y funcionamiento, los reglamentos y ordenanzas para la organización y funcionamiento de sus oficinas, así como el reglamento de personal y demás disposiciones que garanticen la buena marcha de la administración municipal.

**Art.80.- Relaciones laborales.** Las relaciones laborales entre la municipalidad y sus funcionarios y empleados se rigen por la Ley de Servicio Municipal, los reglamentos que sobre la materia emita el Concejo Municipal, y los pactos y convenios colectivos que suscriban de conformidad con la ley.

**Art.92.- Empleados municipales.** Los derechos, obligaciones, atribuciones y responsabilidades de los empleados municipales están determinados en la Ley de Servicio Municipal, los reglamentos que sobre la materia emita el Concejo Municipal, y los pactos y convenios colectivos que se suscriban de conformidad con la ley. Todo empleado o funcionario municipal será personalmente responsable, conforme a las leyes, por las infracciones u omisiones en que incurra en el desempeño de su cargo.

**Art.94.- Capacitación a empleados municipales.** Las municipalidades en coordinación con otras entidades municipalistas y de capacitación, tanto públicas como privadas, deberán promover el desarrollo de esfuerzos de capacitación a su

personal, por lo menos una vez por semestre con el propósito de fortalecer la carrera administrativa del empleado municipal.

**DECRETO NÚMERO 1-87 LEY DE SERVICIO MUNICIPAL**, artículos específicos

**Art. 44.-Derechos de los trabajadores municipales.** Los trabajadores municipales gozan de los derechos establecidos en la Constitución Política de la República, los contenidos en esta ley, sus reglamentos y además los siguientes; (Leer los incisos que corresponden al artículo, Ley de Servicio Municipal).

**Art. 46.- Obligaciones de los trabajadores municipales.** Además de las obligaciones que determinan las leyes y reglamentos aplicables, son deberes de los trabajadores municipales, los siguientes; (Leer los incisos que corresponden al artículo, Ley de Servicio Municipal).

**Art. 47.- Prohibiciones generales.** Los trabajadores municipales tienen las siguientes prohibiciones: (Leer los incisos que corresponden al artículo, Ley de Servicio Municipal).

Los trabajadores municipales tienen las siguientes prohibiciones a demás de las que contempla la ley del servicio municipal.

- Ejercer actividades o hacer propaganda de índole político partidista durante y en el lugar de trabajo.
- Solicitar o recaudar directa o indirectamente contribuciones, suscripciones o cotizaciones de otros servidores municipales.
- Tomar en cuenta la filiación política de los ciudadanos para atender sus funciones, favoreciéndolos o discriminándolos.
- Consumir cualquier tipo de estupefaciente, bebidas alcohólicas en horarios de trabajo.

**Art. 48.- Jornada ordinaria.** La jornada ordinaria de trabajo no puede exceder de ocho horas diarias, o de cuarenta horas a la semana. Las municipalidades deberán fijar lo relativo a la jornada diurna, nocturna, mixta y los sistemas de distribución del tiempo de trabajo que las circunstancias ameriten.

**Art. 50.- Días de asueto:** Son días de Asueto, con goce de salario:

Año nuevo (medio día) 1 de enero	31 de diciembre (medio día) y 1 ero. de enero
Semana Santa	Miércoles medio día, jueves, viernes
Feria titular	8 de Diciembre, Día de la Virgen de Concepción
Día del Trabajo	1ro. de mayo
Día de la Madre	10 de mayo
Día del Ejército	30 de junio
Día del Maestro	25 de julio
Día de la Independencia	15 de septiembre
Día de la Revolución	20 de octubre
Día de los Santos	1ro. de noviembre
Navidad	24 de diciembre (medio día) y 25 de diciembre

**Art. 51.- Principios generales.** Todo servicio o trabajo debe ser equitativamente remunerado. Los trabajadores municipales deben ser renumerados con base en un sistema que garantice el principio de igual salario por igual trabajo, prestado en igualdad de condiciones, eficiencia y antigüedad. Sobre los salarios de los trabajadores municipales no podrá hacerse más descuentos o embargos que los autorizados por el interesado, por la ley o por resolución de los tribunales de Justicia.

El pago de los salarios se realizará por quincena. Para el efecto el departamento de tesorería elegirá la forma más adecuada para la cancelación de los mismos. Tendrá derecho a gozar de 12 salarios al año con sus respectivas prestaciones, bono catorce y aguinaldo.

- **AGUINALDO**

Esta prestación es equivalente a un salario y será entregada en la primera quincena del mes de diciembre de cada año.

- **BONO 14**

Este beneficio consiste en otorgar un salario en la primera quincena del mes de julio de cada año.

- **VACACIONES**

Dispondrá de un período de vacaciones cada año, de acuerdo a lo establecido por la ley. Estas se pueden solicitar a partir de haber cumplido un año de labores ininterrumpidas. Las fechas de goce de vacaciones se darán conforme un programa establecido de común acuerdo con el jefe inmediato, en donde queda establecido de la forma siguiente:

- Menos de 5 años de labores se le otorgan 20 días de vacaciones.
- Más de 5 años de labores se le otorgan 25 días de vacaciones.

**Art.55.-Evaluación del desempeño.** Las autoridades nominadas, están obligadas a evaluar el desempeño de los trabajadores municipales que dependan de ellos. Deberán velar porque dicha evaluación se realice en forma justa y objetiva, de conformidad con el sistema de evaluación del desempeño que establezca la Corporación Municipal con la asesoría de la oficina Asesora de Recursos Humanos de las Municipalidades.

**Art. 57.- Medidas disciplinarias.** Para garantizar la buena disciplina de los trabajadores municipales, así como para sancionar las violaciones de las disposiciones prohibitivas de esta ley y demás faltas en que se incurra durante el servicio, se establecen tres clases de medidas disciplinarias:

- a) Amonestación verbal, que se aplicará por infracciones leves, según lo determinen los reglamentos internos de cada municipalidad.
- b) Amonestación escrita, que se impondrá cuando el trabajador haya merecido durante un mismo mes calendario, dos o más amonestaciones verbales o en los demás casos que se establezcan los reglamentos de las municipalidades.
- c) Suspensión en el trabajo sin goce de salarios hasta por un máximo de ocho días en un mes calendario, en éste caso, deberá oírse previamente al interesado.

Son causas justas que facultan a la autoridad nominadora para remover a los trabajadores municipales del servicio:

- Cuando el trabajador se conduzca durante sus labores en forma abiertamente inmoral o acuda a la injusticia, calumnia, contra su jefe o representante de este.
- Cuando el trabajador cometa algún delito o falta contra la propiedad en perjuicio del patrimonio municipal.
- Cuando el trabajador deje de asistir al trabajo sin el correspondiente permiso o sin causa debidamente justificada, durante dos días laborales, en un mismo mes calendario.



- Cuando el trabajador incurra en negligencia, mala conducta, insubordinación, marcada indisciplina en ebriedad consuetudinario o toxicomanía en el desempeño de sus funciones.
- Cuando el trabajador se niegue de manera manifiesta a adoptar las medidas preventivas o a seguir los procedimientos indicados para evitar accidentes o enfermedades.

### **Políticas de personal**

Para el óptimo funcionamiento de la municipalidad de Chicamán existen lineamientos, de los cuales se describen a continuación algunas disposiciones que regulan la relación del trabajo, de acuerdo a lo establecido por la entidad.

### **Horario de trabajo**

La municipalidad establece un horario de trabajo de la forma siguiente: De las ocho horas a 17:00 horas de lunes a viernes.

### **Tiempo de almuerzo**

Se estipula una hora para almorzar, queda a criterio del jefe la distribución adecuada para que no perjudique la atención a los usuarios en la prestación del servicio, no debe utilizar los escritorios para almorzar.

### **Control de asistencia y puntualidad**

A través del departamento, que crea conveniente el señor Alcalde se llevará a cabo el control de los trabajadores a sus labores diarias.

### **Inasistencia e impuntualidad**

En caso de inasistencia, avisar al jefe inmediato antes de las 8:30 horas, los motivos de inasistencia se deben justificar con prueba documental, al retornar a sus labores y durante la primera hora hábil de trabajo. Para la impuntualidad con causas justificadas, debe excusarse con el jefe de departamento y exponer su llegada tarde.

**Período de prueba**

Todo trabajador está sujeto a un periodo de prueba hasta de 6 meses, si su desempeño es satisfactorio, será nombrado empleado regular, si es insatisfactorio puede ser despedido.

**Carné de identificación**

Cada colaborador recibirá un carné de identificación que deberá usar todo el tiempo en un lugar visible, la municipalidad emitirá uno para cada persona.

**Permisos para ausentarse de sus labores**

Se contemplan los siguientes motivos por los cuales el empleado puede ausentarse de sus labores con goce de salario:

- 3 días hábiles por fallecimiento de hijos, padres o cónyuge;
- 3 días hábiles enfermedad grave;
- 2 días hábiles por nacimiento de hijos, en el caso del hombre;
- 5 días hábiles por contraer matrimonio;
- 84 días calendario de período pre y post natal;

**Atención médica**

Para atención médica, los empleados municipales cuentan con los servicios del: INSTITUTO GUATEMALTECO DE SEGURIDAD SOCIAL –IGSS-, del total del salario mensual, se harán los descuentos respectivos del IGSS, para tener derecho a la atención médica por concepto de:

- Enfermedad común
- Accidente
- Maternidad
- Programa de Invalidez, Vejez y Sobre vivencia –IVS-

**Medidas de seguridad**

Son las acciones que se proveen para evitar accidentes y enfermedades.

- **Salud**

Se considera que la salud del empleado es un factor impredecible, la municipalidad dispone de un botiquín de primeros auxilios, para cubrir las eventualidades que se presenten en horario de trabajo, con el fin de proporcionar medicamentos en caso de emergencia.

- **Prevención de incendios**

La prevención de incendios en las instalaciones de la municipalidad y área de trabajo es responsabilidad de todos los empleados, por lo tanto se deben tomar las precauciones respectivas al manipular materiales inflamables y el equipo de oficina.

**ÍNDICE**  
**ANEXO CUATRO**  
**MANUAL PLAN OPERATIVO ANUAL**

No.		Página
	INTRODUCCIÓN	i
1.	ÁREA DE INVESTIGACIÓN	1
2.	ÁREA DE PLANIFICACIÓN	3
3.	ÁREA DE FORMULACIÓN Y GESTIÓN DE PROYECTOS	6
4.	ÁREA DE ORGANIZACIÓN COMUNITARIA	9
5.	ÁREA DE COORDINACIÓN INTER-INSTITUCIONAL	13
6.	ÁREA DE FUNCIONAMIENTO INTERNO	16

## **INTRODUCCIÓN**

Las exigencias administrativas y operativas requieren estructurar las tareas anuales, esquematizar los objetivos prioritarios que la Corporación Municipal desea atender durante cada año, por ello se procedió a elaborar el Plan Operativo Anual 2009 que constituye la base técnica para la formulación del presupuesto que será aprobado para el próximo año, así como la guía o campo de acción sobre la cual se fundamentan las actividades de la Oficina Municipal de Planificación, el proceso se realizó con la inclusión de temas relacionados de cada unidad que conforma la Oficina de Planificación, de quienes se incluyeron las metas de los proyectos que deben contemplar para brindar el apoyo a la Alcaldía de Chicamán, con el propósito de consolidar la gestión administrativa de la actual Corporación Municipal, orientada a mejorar la calidad de vida de los vecinos del Municipio y centros poblados.

### **Objetivo General**

Realizar una programación anual de las actividades a desarrollar por cada una de las áreas de trabajo que conforman la Oficina Municipal de Planificación, para atender necesidades de infraestructura en los diferentes centros poblados del municipio de Chicamán, departamento de Quiché.

### **Objetivos Específicos**

- Fortalecer el diagnóstico municipal por centro poblado, realizar un levantado de información reciente y estructurándola, por micro regiones para mantener una base de datos fidedigna.
- Identificar las principales necesidades del Municipio e identificar cada proyecto y presentar los informes correspondientes ante el Concejo Municipal
- Promover la participación ciudadana en organizarse y constituirse como fuente de información para el desarrollo de proyectos y tomar partida de ello.

## ÁREA DE INVESTIGACIÓN

### Funciones:

- 1) Promover, coordinar y realizar investigaciones para elaborar y actualizar diagnósticos por centro poblado del municipio.
- 2) Recoger, procesar, analizar e interpretar la información obtenida de las investigaciones y aquella que ya exista en las instituciones locales o en la propia municipalidad, para conformar su base de datos y tener un sistema de información actualizado del municipio.

No.	Metas para el año 2009	Función	Medios de verificación
1	Realizar diagnósticos comunitarios participativos en todos los centros poblados.	2	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Planes comunitarios de desarrollo.</li> </ul>
2	Actualizar base de datos del los consejos comunitarios de desarrollo del Municipio.	2	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Base de datos con información de los COCODES</li> <li>• Solicitud de información</li> <li>• Informes</li> </ul>
3	Actualizar los indicadores de desarrollo (salud, educación, económico productivo) que elaboran las instancias gubernamentales y no gubernamentales.	2	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Documentos</li> <li>• Informes.</li> </ul>
4	Actualizar el diagnóstico en todo el Municipio.	1	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Documentos escritos y archivados en la OMP.</li> </ul>
5	Actualizar la base de información municipal.	2	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Instalación de formatos en las computadoras de la OMP</li> </ul>

**Plan de actividades:**

No.	Actividad	E	F	M	M	A	M	J	J	A	S	O	N	D	Recursos	Responsable
1.1	Visitas comunitarias y llenado de formularios de actualización de datos	X	X												Formularios Encuestas Hojas	OMP
1.2	Recopilación de información y tabulación de datos.				X	X	X	X							Boletas Hojas y bolígrafos	OMP
1.3	Análisis de la información estadística.							X	X	X	X	X			Hojas de papel bond Computadora	OMP
2.1	Instalación y manejo de base de datos							X	X						CD Computadora	OMP
2.2	Realizar reuniones para validar boleta de para recabar información en instituciones	X													Boletas Hojas Computadora	OMP
2.3	Visitas para llenado de boleta de información actualizada del Municipio.		X	X	X										Formularios Hojas del papel bond	OMP
2.4	Recopilación de información y tabulación de datos.				X	X	X								Boletas Computadora Hojas y bolígrafos	OMP

## ÁREA DE PLANIFICACIÓN

### Funciones:

- 3) Apoyar a la Corporación Municipal en la identificación y priorizar proyectos de desarrollo, conjuntamente con las comunidades e instituciones. (Asesorar técnicamente a la Corporación Municipal, COMUDE para el cumplimiento adecuado de sus funciones).
- 4) Elaborar y dar seguimiento con base a las políticas y prioridades establecidas por la Corporación Municipal, el plan de desarrollo integral del Municipio así como los planes operativos anuales correspondientes de las comisiones que se establezcan en el COMUDE.

No.	Metas para el año 2009	Función	Medios de verificación
1	Involucrar a las autoridades municipales en el COMUDE.	3	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Reuniones ordinarias y extraordinarias</li> <li>• Calendario de reuniones</li> </ul>
2	Impulsar la puesta en marcha y participación del COMUDE.	4	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Participación activa en asambleas ordinarias y extraordinarias del COMUDE</li> </ul>
3	Evaluar la ejecución de acciones y proyectos de conformidad con los POA elaborados por comisiones del COMUDE.	4	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Revisión de POA</li> <li>• Revisión de proyectos priorizados</li> <li>• Revisión de acta, priorizar proyectos</li> </ul>
4	COMUDE informado de la situación de su componente en el Municipio.	4	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Base de datos.</li> <li>• Análisis de la situación (inf.)</li> </ul>



**Plan de actividades:**

No.	Actividad	E	F	M	A	M	J	J	A	S	O	N	D	Recursos	Responsable
1.1	Reuniones de asesoramiento con la Corporación Municipal dentro de sus comisiones.		X	X	X	X								Acetatos Pizarra Retroproyector	OMP
1.2	Preparación anticipada de agendas de COMUDE con Concejo Municipal.	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	Hojas de papel Papelógrafo Computadora	OMP Concejo Municipal
1.3	Reunión mensual con el Alcalde sobre agenda y metodología COMUDE.	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	Computadora Hojas de papel	OMP
1.4	Reuniones con la Corporación para asesoramiento desarrollo COMUDES.			X	X	X								Acetatos Pizarra Retroproyector	OMP
1.5	Elaborar después de cada asamblea ordinaria del COMUDE, informe general.	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	Hojas de papel Formato Computadora	OMP
2.1	Reuniones de asesoría con cada comisión del COMUDE en la realización de su POA.	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	Formatos Retroproyector Acetatos Computadora Hojas de papel	OMP

No.	Actividad	E	F	M	A	M	J	J	A	S	O	N	D	Recursos	Responsable
2.2	Redacción preliminar del POA, para el año 2009.	X	X											Formatos Retroproyector Computadora Hojas de papel	OMP
3.2	Apoyo en la validación del POA de cada comisión en sesión plenaria del COMUDE		X											Formatos Retroproyector Computadora Hojas de papel	OMP
3.3	Redacción final del POA de cada comisión		X	X										Formatos Computadora Hojas de papel	OMP
3.4	Elaboración de informes trimestrales de avances al cumplimiento del POA por comisión.			X			X		X				X	Retroproyector Computadora Hojas de papel	OMP
3.5	Reuniones de avances de POA por COMUDE en Proyectos, que estén en proceso y ejecutados				X		X			X				Formatos Plan Operativo COMUDE	OMP ASAMBLEA
3.5	Informe anual de POA por comisión.											X	X	formatos	OMP COMUDE
4.1	Consulta de la base de datos.	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	Computadora CD Hojas de papel bond	OMP
4.2	Elaboración de informes y reuniones para análisis por componente.		X				X		X				X	Retroproyector Acetatos Computadora Hojas de papel	OMP

**ÁREA DE FORMULACIÓN Y GESTIÓN DE PROYECTOS**

**Funciones:**

- 5) Perfilar y formular proyectos sociales, productivos y de infraestructura de conformidad con el plan de desarrollo integral del Municipio.
- 6) Apoyar a la Corporación Municipal en la gestión y seguimiento de la ejecución, evaluación y sostenibilidad de los proyectos formulados.
- 7) Conformar un banco de proyectos del Municipio y mantenerlo actualizado según grado de avance de los mismos.

<b>No.</b>	<b>Metas para el año 2009</b>	<b>Función</b>	<b>Medios de Verificación</b>
<b>1</b>	Actualizar el banco de proyectos de conformidad con los POA de las comisiones del COMUDE.	<b>5</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Estudios técnicos</li> <li>• Planos correspondientes</li> <li>• Perfil del proyecto.</li> </ul>
<b>2</b>	Gestionar y dar seguimiento a los proyectos que los COCODE e instituciones, realicen durante en el año 2008 (contemplados en plan de desarrollo municipal)	<b>6</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Copias firmados por recibido</li> <li>• Listado de proyectos entregados</li> <li>• Registro de proyectos en acta</li> <li>• Copias archivados.</li> </ul>
<b>3</b>	Establecer los adecuados canales de comunicación entre OMP Corporación Municipal Secretaría-Tesorería para mantener la comunicación real.	<b>7</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Trabajo en equipo</li> <li>• Reuniones</li> <li>• Actas en libros autorizados</li> </ul>

**Plan de actividades:**

No.	Actividad	E	F	M	A	M	J	J	A	S	O	N	D	Recursos	Responsable
1.1	Revisión de las acciones y de proyectos según los POA.						X	X	X	X	X	X	X	Formatos Computadora Hojas de papel	OMP
1.2	Elaborar perfiles de proyectos que están en idea en los POA de comisiones COMUDE según la voluntad política.						X	X	X	X	X	X	X	Formatos Computadora Hojas de papel	OMP
1.3	Coordinación con el EPS para datos de referencia técnica de ingeniería.								X	X	X	X		Formatos Computadora Hojas de papel	OPM
2.1	Entregar proyectos al CODEDE.			X										Copia de los proyectos a entregar	OMP
2.2	Visitas o llamadas telefónicas a instituciones donde se presentaron proyectos.	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	Económicos Teléfono Hoja de registro	OMP
2.3	Seguimiento a proyectos en ejecución. ( acompañamiento a la supervisión )													Formato de supervisión Hojas de papel	OMP
2.4	Realizar una visita mensual, a cada comunidad donde se realice un proyecto.	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	Vehículo Hojas de papel informe	OMP Autoridad municipal

No.	Actividad	E	F	M	A	M	J	J	A	S	O	N	D	Recursos	Responsable
2.5	Visitas a nuevas instituciones para dar a conocer el plan de desarrollo municipal y solicitar apoyo.			X	X	X								Económico Planes comunitarias y Municipal	OMP Autoridad municipal
2.6	Reuniones trimestrales para actualizar situación de proyectos.			X			X		X				X	Hojas de registro Banco de proyectos	OMP Tesorero Secretario
2.7	Actualización de los proyectos realizados, hacer resúmenes de los proyectos por comunidad.			X			X		X				X	Retroproyector Computadora Hojas de papel Pizarra	OMP
3.1	Reuniones con Concejo Municipal, secretario y tesorero.	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	Hojas de papel Pizarra Hojas de registro	OMP
3.2	Elaboración de actas y documentos soporte para perfilar de proyectos actualizados.	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	Computadora Hojas de papel Libro de actas	OMP Secretario
3.3	Coordinación puntual y real de los implicados en la gestión de los proyectos.	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	Hojas de papel Computadora	OMP Alcalde Municipal

## ÁREA DE ORGANIZACIÓN COMUNITARIA

### Funciones:

- 8) Promover la participación activa y organizada de la población en la identificación, análisis y solución de su problemática de desarrollo, de acuerdo con los mecanismos democráticos establecidos por la corporación municipal.
- 9) Atender, capacitar y asesorar a las organizaciones comunitarias para el adecuado cumplimiento de sus responsabilidades en la preparación, ejecución y sostenibilidad de proyectos.

### Metas para el año 2,009:

No.	Metas para el año 2009	FUNCIÓN	MEDIOS DE VERIFICACIÓN
1	Fortalecer los Consejos Comunitarios de Desarrollo en su funcionamiento.	8	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Minutas de reuniones de trabajo</li> <li>• Documentos de apoyo elaborados por la OMP</li> </ul>
2	Definida la organización de Alcaldes Auxiliares en el Municipio.	9	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Actas de asambleas y reuniones.</li> <li>• Actas de legalización de coordinadora comunal o consejo ampliado</li> </ul>
3	Conformar y fortalecer las comisiones de la mujer en COCODES	9	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Actas de autorización</li> <li>• Minutas de reuniones de trabajo</li> </ul>

**Plan de actividades:**

No.	Actividad	E	F	M	A	M	J	J	A	S	O	N	D	Recursos	Responsable
1.1	Revisar la nómina y situación actual de los COCODE de las comunidades.	X												Computadora Hojas de papel	OMP
1.2	Conformar y actualizar banco de datos de integrantes del COCODE, legalizados.	X	X	X										Papelógrafo Computadora Hojas de registro Actas	OMP
1.3	Desarrollo de talleres con órganos de coordinación de COCODE ( marco legal )		X	X			X			X			X	Papelógrafo Marcadores	OMP
1.4	Asesoría a los COCODES sobre sus funciones y atribuciones.	X	X	X	X									Papelógrafo Marcadores Hojas de papel	OMP
1.5	Asesoría a los COCODE sobre la integración de sus comisiones de trabajo en la comunidad.	X	X	X	X									Material didáctico Marcadores	OMP
1.6	Taller con los órganos de coordinación del COCODE para el funcionamiento de las comisiones en el COMUDE.	X	X	X										Papelógrafo Notas Hojas de papel	OMP
1.7	Reuniones de evaluación del proceso conjuntamente con la con corporación municipal		X	X			X			X			X	Guía de trabajo Material didáctico Pizarra	OMP

No.	Actividad	E	F	M	A	M	J	J	A	S	O	N	D	Recursos	Responsable
1.8	Evaluación de documento de funcionamiento COCODE ( Manual )					X				X				Folleto Computadora Hojas de papel	OMP
2.1	Realizar convocatoria y llevar a cabo planificación de talleres con alcaldes auxiliares					X			X				X	Notas Tiempo	OMP
2.2	Reunión para validar material de capacitación con alcaldes auxiliares y COCODE de cada comunidad.		X		X	X	X			X				Computadora Hojas Folleto	OMP
2.3	Realizar convocatoria y llevar a cabo talleres de capacitación a COCODES						X			X	X	X	X	Computadora Hojas Tiempo	OMP
3.1	Promover reuniones exclusivas de los representantes de los COCODE en el COMUDE			X						X				Hojas Notas Computadora	OMP
3.2	Elaborar propuesta de temática para representantes de COCODE en el COMUDE.		X	X										Folleto Computadora Hojas	OMP
3.3	Reunión con personal de para validar propuesta.	X	X								X	X	X	Folleto Computadora Hojas de papel	OMP
4.1	Desarrollar asamblea comunitaria para resaltar funciones y capacidades de alcaldes auxiliares		X				X					X		Folleto Hojas Material Didáctico	OMP



No.	Actividad	E	F	M	A	M	J	J	A	S	O	N	D	Recursos	Responsable
4.2	Desarrollo de talleres con Alcaldes Auxiliares sobre sus funciones y atribuciones.			X			X							Notas Computadora Folletos Material didáctico	OMP
4.3	Reunión con COCODES, y alcaldes auxiliares, para revisión de propuestas de desarrollo en su comunidad.			X			X		X				X	Notas Computadora Folletos Material didáctico	OMP
5.1	Propiciar asambleas de mujeres.		X		X									Folletos Material didáctico	OMP
5.2	Reuniones con los COCODES, y con líderes femeninas.		X	X								X		Notas Computadora Folletos Material didáctico	OMP
5.3	Talleres de capacitación de lideresas sobre su funcionamiento ante su comisión.				X									Notas Computadora Folletos Material didáctico	OMP

## ÁREA DE COORDINACIÓN INTER-INSTITUCIONAL

### Funciones:

- 10) Apoyar al alcalde y comisiones de la corporación municipal en la implementación de procesos de coordinación institucional encaminados a la elaboración y ejecución de proyectos de desarrollo integral municipal. (asesorar técnicamente a las comisiones del COMUDE para el cumplimiento adecuado de sus funciones).

### Metas para el año 2,009:

No.	METAS PARA EL AÑO 2009	FUNCIÓN	MEDIOS DE VERIFICACIÓN
1	Apropiados mecanismos de coordinación de las comisiones específicas del Concejo Municipal articuladas con las del COMUDE.	10	<ul style="list-style-type: none"><li>• Reuniones</li><li>• Conocimientos sobre los planes</li><li>• Actas de reuniones</li></ul>
2	Actualizado el directorio de instituciones para la gestión de proyectos y acciones en el municipio.	10	<ul style="list-style-type: none"><li>• Registro electrónico</li><li>• Documentos impresos archivados.</li></ul>

**Plan de actividades:**

No.	Actividad	E	F	M	A	M	J	J	A	S	O	N	D	Recursos	Responsable
1.1	Reuniones de evaluación de las comisiones internas del Concejo Municipal		X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	Computadora Hojas de papel Material didáctico	OMP
1.2	Talleres de orientación a miembros del Concejo Municipal sobre el funcionamiento del COMUDE y sus comisiones.	X	X											Hojas Computadora Formatos	OMP
1.3	Propiciar reuniones de trabajo entre las instituciones representes de las comisiones del Concejo Municipal.	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	Hojas Computadora Carpetas	OMP
1.4	Informes de los avances y trabajo de las comisiones del COMUDE	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	Hojas Computadora Carpetas	OMP
1.5	Establecer contactos directos con las instituciones que menos participan en el COMUDE.		X						X			X		Hojas Oficios Computadora	OMP
1.6	Solicitar a las instituciones información detallada de sus acciones en el Municipio, informes de acciones realizadas al terminar el año.	X	X									X		Hojas Computadora Acetatos Retroproyector	OMP
1.7	Reuniones para consolidar con las instituciones los requisitos para los proyectos o acciones que ofrecen en las comunidades.	X	X	X										Hojas Computadora Material didáctico Oficios	OMP

No.	Actividad	E	F	M	A	M	J	J	A	S	O	N	D	Recursos	Responsable
2.1	Instalación de base electrónica y monitoreo de su función.		X				X				X			Recursos Escritorio	Encargado del soporte técnico
2.2	Reuniones de información con las instituciones presentes en el municipio y fuera de él, conjuntamente con el Concejo Municipal.			X			X			X			X	Retroproyector Acetatos Computadora Hojas de papel bond Pizarra	Alcalde municipal y Coordinador de la OMP
2.3	Reuniones de información al Concejo Municipal.			X			X			X			X	Computadora Hojas de papel bond Material didáctico	Alcalde municipal y Coordinador de la OMP

**ÁREA DE FUNCIONAMIENTO INTERNO**

- 1)Elaborar informes relativos al cumplimiento de sus funciones y a los proyectos ejecutados por la municipalidad.
- 2)Planificar, coordinar y evaluar internamente el trabajo de la oficina municipal de planificación.

No.	METAS PARA EL AÑO 2009	FUNCIÓN	MEDIOS DE VERIFICACIÓN
1	Puesta en marcha del Plan Operativo Anual de la O.M.P.	11	Documento POA informe de presentación de POA copias de recibido
2	Monitoreado el Plan Operativo Anual de la OMP.	12	Formulario Copias de recibido

**Plan de Actividades:**

No.	Actividad	E	F	M	A	M	J	J	A	S	O	N	D	Recursos	Responsable
1.1	Evaluación de POA 2010.	X	X											Formularios Computadora	Técnicos
1.2	Reprogramar acciones y actividades no desarrolladas.		X	X										Formularios Computadora	Coordinador
1.3	Elaboración y revisión del POA 2009		X	X										Formularios Computadora	Coordinador
1.4	Presentación de POA OMP 2009 al Concejo Municipal.	X												Retro proyector.	Coordinador
2.1	Programación quincenal de los técnicos.		X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	Formularios Computadora	Técnicos

2.2	Elaboración y presentación de informes bimestralmente por técnico al Concejo Municipal.	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	Formularios Computadora	Técnicos
2.3	Ordenamiento y archivo adecuado de la OMP. (ambiente agradable y de consulta de Doc.)														
2.4	Reuniones mensuales de información con el Concejo Municipal.														
2.5	Elaborar y llenar formatos correspondientes previo a un análisis y resumen de las actividades realizadas por los técnicos.									X	X	X	X	Formularios Computadora	Técnicos

**ÍNDICE**  
**ANEXO CINCO**  
**REGLAMENTO MOTO TAXI**

No.		Página
1.	Capítulo I: Generalidades	1
2.	Capítulo II: Condiciones para el servicio	3
3.	Capítulo III: Procedimiento para otorgar autorización del servicio	4
4.	Capítulo IV: Control del servicio	6
5.	Capítulo V: Infracciones y sanciones	6

**REGLAMENTO DE TRÁNSITO  
MUNICIPALIDAD DE CHICAMÁN, DEPARTAMENTO DE QUICHÉ**

**CONSIDERANDO**

Que con Decreto 1-84 de fecha 5 de enero del año 1984 el Congreso de la República autorizó la creación del municipio de Chicamán, desmembrándose del territorio del municipio de Uspantán, ambos del departamento de Quiché.

**CONSIDERANDO**

Que es necesario que exista un reglamento para la circulación de Moto Taxis en el Municipio, ya que hasta la fecha estos circulan sin reglamentación alguna han sido causa de muchos accidentes en el Municipio.

**CONSIDERANDO**

Que el Concejo Municipal tiene la potestad de emitir reglamentos dentro de la circunscripción municipal y por unanimidad de los Presentes, ACUERDA: Aprobar el reglamento de circulación de Moto Taxis en el municipio de Chicamán, el cual consta de cinco capítulos y veintitrés artículos, queda aprobado de la siguiente forma:

**CAPÍTULO 1  
GENERALIDADES**

**Artículo 1: Objeto del reglamento**

El presente reglamento tiene por objeto reconocer y normar el carácter y la naturaleza del servicio de transporte público especial de pasajeros en vehículos menores (moto taxis), como un medio de transporte vehicular terrestre.



El presente reglamento está orientado a la protección y la seguridad de las personas, los usuarios del transporte terrestre, así como a la protección del medio ambiente y el resguardo de la infraestructura vial en el Municipio.

#### Artículo 2: Disposiciones y sustento legal:

El presente Reglamento se ampara en lo establecido por el artículo 253 de la Constitución Política de la República de Guatemala, artículos 35, 68, 72, 74, 75, 77 del Código Municipal y el Título V de la Ley de Tránsito.

#### Artículo 3: Ámbito de aplicación y alcances

El presente reglamento rige exclusivamente para la jurisdicción del Municipio de Chicamán del departamento de Quiché; y su alcance abarca a los vehículos menores de tres (3) ruedas motorizados y no motorizados, especialmente acondicionados para el transporte de personas o carga, cuya estructura y carrocería cuentan con elementos de protección al usuario.

#### Artículo 4: Obligados

El servicio público especial de transporte de pasajeros en vehículos menores (moto taxi) debe ser efectuado por personas debidamente autorizadas por la Municipalidad y se deben cumplir las normas del presente reglamento y disposiciones de tránsito vigentes.

#### Artículo 5: Vehículos

Los vehículos sujetos al ámbito de aplicación del presente reglamento que transiten y operen en el municipio de Chicamán, deben cumplir como mínimo con los requisitos técnicos y de seguridad establecidas en el presente reglamento.

#### Artículo 6: Conductores

Los vehículos autorizados para prestar el servicio estarán a cargo de personas mayores de 18 años, habilitados con sus respectivas licencias de conducir, otorgada por la Dirección General de Tránsito. Queda PROHIBIDO que menores de edad conduzcan un vehículo autorizado.

#### Artículo 7: Permiso de operación

Para prestar el servicio se requiere haber obtenido autorización de la municipalidad de Chicamán, para lo cual se emitirá un dispositivo distintivo cuyas características serán determinadas por el Alcalde Municipal, dicho distintivo deberá ser colocado en lugar visible del vehículo.

La Municipalidad se reserva la atribución de limitar el número de autorizaciones de unidades de moto taxis, con el fin de evitar la súper población de estos vehículos.

#### Artículo 8: Registro

La Municipalidad está obligada a llevar un registro de los vehículos menores autorizados para prestar el servicio de transporte de pasajeros, que permita su control en forma eficiente y oportuna.

## CAPÍTULO II CONDICIONES PARA EL SERVICIO

#### Artículo 9: Servicio

El servicio de transporte de pasajeros realizado por vehículos menores deberá brindarse en la jurisdicción del Municipio, con una velocidad máxima de 30 kilómetros por hora.

#### Artículo 10: Duración y renovación

La autorización que la Municipalidad extienda, tendrá una vigencia de un año renovable por períodos iguales a solicitud del interesado. Dicha renovación deberá solicitarse en forma escrita por el propietario del vehículo, con una anticipación no menor de 30 días antes de su vencimiento.

#### Artículo 11: Parqueos

La Municipalidad establecerá el área de parqueo oficial para la prestación del servicio en lugares que no interfieran con otros servicios concesionados, de lo cual notificará al prestador del servicio al momento de expedirle la autorización respectiva.

#### Artículo 12: Seguros

Cada unidad para operar el servicio está obligada a mantener una póliza de seguros de accidentes personales de pasajeros, conductor y de responsabilidad civil frente a terceros, por los montos conforme a la normatividad de la materia y a su renovación oportuna antes de su vencimiento.

### CAPÍTULO III

#### PROCEDIMIENTO PARA OTORGAR LA AUTORIZACIÓN DEL SERVICIO

#### Artículo 13: Requisitos

Para el otorgamiento de la autorización respectiva, el solicitante presentará:

- a) Solicitud escrita dirigida al Concejo Municipal
- b) Fotocopia de cédula de vecindad del propietario del vehículo y del conductor y cuando ambas persona sean la misma, deberá aclararse en la solicitud.
- c) Fotocopia de la tarjeta de circulación del vehículo
- d) Fotocopia de la licencia de conducir del piloto que conducirá el vehículo que prestará el servicio.

- e) Constancia de haber contratado el seguro correspondiente.

#### Artículo 14: Resolución

Documento que emitirá la Municipalidad, en donde se autorice la operación del servicio y su contenido se integra con la información siguiente:

- a) Nombre del autorizado
- b) Fecha de inicio y término de la operación del servicio
- c) Número de placa de cada vehículo de la flota
- d) Parqueo asignado
- e) Número correlativo de vehículo registrado

A cada vehículo autorizado, previo pago establecido en el artículo siguiente, la municipalidad le otorgará el dispositivo distintivo indicado en el artículo 7 del presente reglamento.

#### Artículo 15: Pagos

El concepto de dispositivo distintivo para vehículo autorizado y concesión del servicio se cancelará anualmente doscientos quetzales.

En concepto de reposición de dispositivo distintivo para vehículo autorizado por robo, extravío o deterioro se cancelará cien quetzales.

En concepto de derecho a parqueo, el propietario del vehículo deberá cancelar mensualmente cien quetzales, lo cual deberán efectuar en los primeros cinco días de cada mes calendario.

Todos los pagos se efectuarán en la receptoría de la municipalidad, bajo pena de la sanción correspondiente.

#### Artículo 16: Sustitución de vehículos

Para la sustitución de un vehículo automotor (moto taxi), el propietario del vehículo deberá informar por escrito y presentar la documentación indicada en el artículo 13 y se efectuará con otro de similar categoría y de igual o menor antigüedad.

### CAPÍTULO IV CONTROL DEL SERVICIO

#### Artículo 17: Control y supervisión del servicio

El control del servicio regulado por este reglamento, es atribución exclusiva de la municipalidad coordinará con la Policía Nacional Civil para el apoyo necesario, velar por el cumplimiento de las medidas de seguridad y calidad del servicio, una vez designado el encargado de tránsito por parte de la municipalidad él deberá velar por el cumplimiento del presente reglamento.

La municipalidad deberá dictar las disposiciones complementarias y necesarias sobre el ámbito administrativo y operativo del servicio, facultándose al Alcalde Municipal para que emita el Acuerdo de la Alcaldía correspondiente.

### CAPÍTULO V INFRACCIONES Y SANCIONES

#### Artículo 18: Infracciones

Constituyen infracciones la trasgresión de las disposiciones establecidas en los artículos comprendidos del seis al 13 del presente reglamento y a la ley de tránsito y su reglamento, sea por acción u omisión o que en el devenir de la prestación del servicio se torne necesario sancionar.

En los casos que no se llegue a identificar al conductor que cometió la infracción, se presume la responsabilidad del propietario del mismo, salvo que se acredite de

la manera indubitable que lo había enajenado o no estaba bajo su tenencia o posesión denunciar en ese supuesto al comprador, tenedor o poseedor responsable.

#### Artículo 19: Sanciones

La Municipalidad sancionará las infracciones con:

1. Multa de cincuenta a mil quetzales, por no cumplir con los artículos del seis al 13.
2. Internamiento al depósito Municipal de cinco a quince días, por exceso de velocidad de los automotores.
3. Suspensión de siete a quince días de la prestación del servicio, en casos de ser reincidente, en la violación de lo establecido en el presente reglamento.
4. Cancelación del permiso de operación, cuando se considere necesario y resuelto en sesión plenaria del Concejo Municipal.

#### Artículo 20: Procedimiento de imposición de la sanción

La sanción por infracción al presente reglamento será impuesta por el Alcalde municipal al detectar o confirmar la denuncia de una infracción. En caso de Internamiento al depósito municipal se auxiliará de la Policía Nacional Civil para el cumplimiento.

#### Artículo 21: Causas para revocar la autorización municipal

Sin detrimento de lo indicado por el artículo 77 del Código Municipal, serán causas para revocar la autorización otorgada las siguientes:

- a) Finalización del tiempo establecido en el contrato de concesión otorgado.
- b) Por Suspensión o abandono del servicio por más de 15 días sin autorización para hacerlo.
- c) Por incumplimiento parcial o total del contrato de concesión

- d) Por tres reincidencias anuales de infracciones contempladas en el presente reglamento.

**Artículo 22: Recursos impugnativos**

Contra la imposición de una sanción serán aplicables los recursos establecidos en los artículos 155 al 160 del Código Municipal.

**Artículo 23: Disposición final**

El presente reglamento cobra vigencia el día de su publicación en el diario oficial. Publíquese para su inmediato cumplimiento.

Dado en el palacio municipal, del municipio de Chicamán, departamento de Quiché el tres de noviembre de dos mil ocho.

## BIBLIOGRAFÍA

AGENCIA TECHNISCHE ZUSAMMENARBEIT GESELLSCHAFT –GTZ-, COOPERACIÓN TÉCNICA ALEMANA. el ABC del Gobierno Municipal. Ciudad de Guatemala. 52 p.

AGUILAR CATALÁN, JOSÉ ANTONIO. Método para la Investigación del Diagnóstico Socioeconómico (Pautas para el Desarrollo de las Regiones, en países que han sido Mal Administrados). Guatemala, Editorial Praxis. 1ª. Edición s.f. 173 p.

ASAMBLEA NACIONAL CONSTITUYENTE. Constitución Política de la República de Guatemala. Guatemala. Año 1985. 89 p.

CHIAVENATO, IDALBERTO. Gestión del Talento Humano. McGRAW-HILL INTERAMERICANA, S.A. Bogotá, Colombia. 2003. 475 p.

COLEGIO DE ECONOMISTAS, CONTADORES PÚBLICOS Y ADMINISTRADORES DE EMPRESAS. Revista Enfoque Económico. Número cuatro. Guatemala. 2006. 11p.

CONGRESO DE LA REPÚBLICA DE GUATEMALA. Código Municipal, Decreto 12-2002. Guatemala. Año 2002. 69 p.

CONGRESO DE LA REPÚBLICA DE GUATEMALA. Ley de los Consejos de Desarrollo Urbano y Rural. Decreto 11-2002 y su Reglamento, Acuerdo Gubernativo 461-2002. Guatemala. Año 2002. 72 p.

CONGRESO DE LA REPÚBLICA DE GUATEMALA. Ley de Servicio Municipal, Decreto 1-87. Guatemala. Año 1987. 28 p.



CONGRESO DE LA REPÚBLICA DE GUATEMALA. Ley General de Descentralización, Decreto 14-2002. Guatemala. Año 2002. 72 p.

CONGRESO DE LA REPÚBLICA DE GUATEMALA. Ley Orgánica de la Contraloría General de Cuentas, Decreto 31-2002 y su Reglamento Acuerdo Gubernativo 318-2003. 72 p.

CONGRESO DE LA REPÚBLICA DE GUATEMALA. Ley Orgánica del Presupuesto, Decreto 101-97 y su Reforma. Guatemala. Año 2007. 33 p.

GÓMEZ CEJA, GUILLERMO. Planeación y Organización de Empresas, 8ª. Ed. México, McGraw-Hill. 2004. Pág. 432 p.

J. THOMAS RUSSELL, W. ROLAND LANDE. Kleppner Publicidad. 14a. Ed. México. Editorial Pearson Education. 2001. 716 p.

KOONTZ, HAROLD y WIHRICH, HEINZ. Administración. 9ª. Ed. México. Editorial Mc Graw Hill. 1991. 770 p.

KOTLER, PHILIP; ARMSTRONG, GARY. Marketing. 8a. Ed. México. Editorial Pearson Education. 2001. 691 p.

STONER JAMES, A, F, FREEMAN R, EDWARD Y GILBERT, JR, DANIEL R. Administración. Ascaró Sacristan, Pilar. Sexta Edición. México DF. Prentice Hall. 1996. 688 P.

UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEMALA. Apuntes de Administración 1. Parte 1. Facultad de Ciencias Económicas. Guatemala. 2000. 106 p.

UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEMALA. Material bibliográfico de apoyo para el Curso Administración II (Documento de apoyo a la docencia). Escuela de Administración. Guatemala.154 p.