

**MUNICIPIO DE SACAPULAS
DEPARTAMENTO DE QUICHÉ**

“DIAGNÓSTICO ADMINISTRATIVO MUNICIPAL”

SIBIA ARACELY HERNANDEZ LEAL

TEMA GENERAL

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

**MUNICIPIO DE SACAPULAS
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**

SACAPULAS – VOLUMEN 2

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 SACAPULAS
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

SIBIA ARACELY HERNANDEZ LEAL

previo a conferírsele el título

de

ADMINISTRADORA DE EMPRESAS

en el Grado Académico de

LICENCIADA

Guatemala, mayo de 2,010

**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 Villagrán
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 Vielmán

**COMITÉ DIRECTOR DEL
EJERCICIO PROFESIONAL SUPERVISADO**

Decano:	Lic. José Rolando Secaida Morales
Coordinador General:	Lic. Marcelino Tomas Vivar
Director 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 Grisolá
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:	Cristian Eduardo Mayen Batz

UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS
DE GUATEMALA



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 21 de junio de 2010, según Acta No. 10-2010 Punto QUINTO, inciso 5.6, subinciso 5.6.45 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 Sacapulas, departamento de Quiché.

Presentó **SIBIA ARACELY HERNANDEZ LEAL**

Para su graduación profesional como: **ADMINISTRADORA 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 veintitrés días del mes de junio de dos mil diez.

Atentamente,

"ID Y ENSEÑAD A TODOS"

LIC. CARLOS ROBERTO CABRERA MORALES
SECRETARIO



Smp

ACTO QUE DEDICO

A DIOS

Por darme la sabiduría, la paz, entendimiento, fortaleza, reposo y bendición de cumplir tan anhelado reto trazado desde mi niñez, y hecho realidad en mi juventud. Te doy gracias Señor.

A MIS PADRES

Gonzalo Hernández y Aracely de Hernández, por brindarme su bendición, amor, esfuerzo y comprensión, para lograr este triunfo que es nuestro. Dios les bendiga siempre. Gracias.

A MIS HERMANAS

Merary e Ivette Hernández, gracias por su amor y apoyo brindado en tan ardua labor, Dios les bendiga.

A MI FAMILIA

Gracias por sus buenos consejos y ánimos para seguir adelante, Dios les bendiga.

A MIS AMIGOS

Por estar en los momentos malos y buenos, por apoyarme y darme ánimos para continuar, muchas gracias.

A MI PADRINO

Por enseñarme a trabajar con calidez, eficacia y eficiencia, por ser un buen jefe, amigo y compañero, gracias por su amistad.

A MI CENTRO DE ESTUDIOS

Por enseñarme a ser una persona útil a mi país y a la sociedad.

A MIS ASESORES

Gracias por enseñarme y guiarme a ser la profesional que hoy soy, por el apoyo brindado para culminar esta meta tan esperada.

A LA MUNICIPALIDAD DE SACAPULA

Por darme la oportunidad de poder efectuar tan delicada labor, al proporcionarme los insumos necesarios, y la confianza de poder realizarlo.

ÍNDICE

Introducción		Página I
	CAPÍTULO I	
	MARCO MUNICIPAL	
1.1	ANTECEDENTES DE LA MUNICIPALIDAD	1
1.2	ANTECEDENTES DEL MUNICIPIO	2
1.3	DIVISIÓN POLÍTICO-ADMINISTRATIVO	2
1.4	POBLACIÓN	7
1.4.1	Población total y número de hogares	9
1.4.2	Población por sexo	10
1.4.3	Población por edad	10
1.4.4	Población por pertenencia étnica	10
1.4.5	Población por área geográfica	10
1.4.6	Densidad poblacional	11
1.4.7	Población económicamente activa	11
1.4.8	Migración	13
	1.4.8.1 Emigración	13
	1.4.8.2 Inmigración	13
1.4.9	Vivienda	14
1.4.10	Ocupación y salarios	14
1.4.11	Nivel de ingreso	15
1.4.12	Pobreza	16
1.4.13	Desnutrición	17
1.5	SERVICIOS BÁSICOS Y SU INFRAESTRUCTURA	17
1.5.1	Educación	18
1.5.2	Salud	21
1.5.3	Servicio de agua	23
1.5.4	Energía eléctrica	26
1.5.5	Drenaje	26
1.5.6	Sistema de tratamiento de aguas servidas	27
1.5.7	Sistema de recolección de basura	28
1.5.8	Tratamiento de desechos sólidos	28
1.5.9	Letrinización	28
1.5.10	Cementerio	28
1.5.11	Otros servicios	29
1.6	ORGANIZACIÓN SOCIAL Y PRODUCTIVA	29
1.6.1	Organización social	29
	1.6.1.1 Comités	29
	1.6.1.2 Asociaciones sociales	30
	1.6.1.3 Consejos Comunitarios de Desarrollo	31
1.6.2	Organización productiva	31
1.6.2.2	Comités productivos	31

CAPÍTULO II DIAGNÓSTICO DE LA ORGANIZACIÓN

		Página
2.1	FASES DEL PROCESO ADMINISTRATIVO	33
2.1.1	PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA	33
2.1.2	ORGANIZACIÓN	37
2.1.2.1	Estructura organizacional	37
2.1.2.2	Manuales administrativos	43
2.1.2.3	Distribución del espacio físico	49
2.1.2.4	Seguridad e higiene ocupacional	52
2.1.2.5	Atención al cliente	54
2.1.2.6	Tecnificación y equipo de trabajo	56
2.1.3	DIRECCIÓN	57
2.1.3.1	Gestión del talento humano	57
2.1.4	CONTROL	61

CAPÍTULO III PROPUESTAS

3.1	PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA	66
3.2	ORGANIZACIÓN	71
3.2.1	Manuales administrativos	79
3.2.2	Distribución de espacio físico	80
3.2.3	Seguridad e higiene ocupacional	83
3.2.4	Atención al cliente	84
3.2.5	Tecnificación y equipo de trabajo	84
3.3	DIRECCIÓN	85
3.3.1	Gestión Del talento humano	85
3.4	CONTROL	91
3.4.1	Relaciones de control	92

CAPÍTULO IV PLAN DE CULTURA CIUDADANA

4.1	CAMPAÑA PUBLICITARIA	95
4.1.1	Briefing	95
4.1.1.1	Problemas-oportunidad	96
4.1.1.2	Grupo objetivo	96
4.1.1.3	Objetivos	97
4.1.1.4	Condicionamiento de medios y presupuesto	98
4.2	ESTRATEGIA COMUNICACIÓN	99
4.2.1	Comunicación publicitaria	100
4.3	ESTRATEGIA PUBLICITARIA	100
4.3.1	Estrategia de mensaje	101
4.3.1.1	Ejecución del mensaje	101

	Página
4.4 SELECCIÓN DE LOS MEDIOS PUBLICITARIOS	102
4.4.1 Datos de identificación	102
4.4.2 Grupo Objetivo	102
4.4.3 Hábitos de medios	103
4.4.4 Conductas principales	104
4.4.5 Posicionamiento	105
4.4.5.1 Posicionamiento ideal o buscado	105
4.5 CONCEPTO DE CAMPAÑA	105
4.5.1 Técnica publicitaria	105
4.5.2 Niveles de aprobación	105
4.6 PLAN DE MEDIOS	106
4.6.1 Objetivos de medios	106
4.6.2 Alcance y frecuencia	106
4.6.3 Cantidad de impactos publicitarios	106
4.6.4 Razonamiento de medios	106
4.6.5 Duración	107
4.6.6 Presupuesto	107
4.6.7 Calendario	110
4.6.8 Calendario publicitario	111
4.6.9 Inversión publicitaria	111
4.6.10 Relaciones públicas	111
CONCLUSIONES	
RECOMENDACIONES	
ANEXOS	
BIBLIOGRAFÍA	

ÍNDICE DE GRÁFICAS

No.	Descripción	Página
1	Municipalidad de Sacapulas, departamento de Quiché, Organigrama estructural	7
2	Municipalidad de Sacapulas, Departamento de Quiché, Servicio de Agua, Año: 2008	25
3	Necesidades de la Planeación	37
4	Organigrama Estructural de la Municipalidad de Sacapulas, Año: 2008	38
5	Niveles del sistema nacional, Según Consejos de Desarrollo	70
6	Municipalidad de Sacapulas, departamento de Quiché, Organigrama estructural (Propuesto), Año: 2008	72
7	Municipalidad de Sacapulas, departamento de Quiché, Organigrama puestos (Propuesto), Año: 2008	75
8	Los seis procesos de gestión del talento humano	86
9	Efectos de la cultura organizacional, Para el nuevo colaborador	91
10	Principales decisiones de publicidad	99
11	Fases de la comunicación publicitaria	100
12	Afiche publicitario	109

ÍNDICE DE CUADROS

No.	Descripción	Página
1	Municipalidad de Sacapulas, Departamento de Quiché, Análisis de la Población, Años: 1994, 2002 y 2008	9
2	Municipalidad de Sacapulas, Departamento de Quiché, Análisis de la Población Económicamente Activa, Años: 1994, 2002 y 2008.	12
3	Municipalidad de Sacapulas, Departamento de Quiché, Rango de Ingresos Mensual por Familia, Año: 2008	15
4	Municipalidad de Sacapulas, Departamento de Quiché, Establecimientos Educativos por Sector y Área Según Nivel Educativo, año: 2008	18
5	Municipalidad de Sacapulas, Departamento de Quiché Población Alfabetizada y Analfabetizada por Sexo y Año, Años: 1994, 2002 y 2008	19
6	Municipalidad de Sacapulas, Departamento de Quiché Promedio de Alumnos por Maestros Según Nivel Educativo, Año: 2008	20
7	Municipalidad de Sacapulas, Departamento de Quiché, Cobertura Educativa por Años en Estudio Según Nivel Educativo, Años: 1994, 2002 y 2008	21
8	Municipalidad de Sacapulas, Departamento de Quiché, Cobertura de Salud por Área, Año: 2008	22
9	Municipalidad de Sacapulas, Departamento de Quiché Prestación de Servicio de Salud, Año: 2008	23
10	Municipalidad de Sacapulas, Departamento de Quiché, Servicio de Agua, Años: 1994, 2002, 2008	24
11	Municipalidad de Sacapulas, Departamento de Quiché, Tarifas Servicio de Energía Eléctrica, Año: 2008	26

12	Municipalidad de Sacapulas, Departamento de Quiché, Cobertura de Servicio de Drenajes, Años: 1994, 2002 y 2008	27
13	Municipalidad de Sacapulas, departamento de Quiché, Comparativo de la ejecución presupuestaria, Ingresos de operación, Año: 2004-2007	64

ÍNDICE DE TABLAS

No.	Descripción	Página
1	Municipio de Sacapulas, departamento de Quiché, Reseña histórica de la municipalidad de Sacapulas, Año 1981-2008	2
2	Municipio de Sacapulas, Departamento de Quiché, División política, Año: 2008	5
3	Municipalidad de Sacapulas, departamento de Quiché Versiones de Misión y Visión, Año: 2008	34
4	Municipalidad de Sacapulas, departamento de Quiché Miembros del concejo municipal, Año: 2008	41
5	Municipalidad de Sacapulas, departamento de Quiché, Personal de la alcaldía municipal, Año: 2008	41
6	Municipalidad de Sacapulas, departamento de Quiché, Personal de la secretaría municipal, Año: 2008	42
7	Municipalidad de Sacapulas, departamento de Quiché, Personal de tesorería municipal, Año: 2008	42
8	Municipalidad de Sacapulas, departamento de Quiché, Personal de la oficina municipal de planificación –OMP-, Año: 2008	43
9	Municipalidad de Sacapulas, departamento de Quiché, Personal de fontanería municipal, Año: 2008	43
10	Municipalidad de Sacapulas, departamento de Quiché, Instrumentos administrativos, Año: 2008	45
11	Municipalidad de Sacapulas, departamento de Quiché, Instrumentos administrativos por unidades administrativas, Año: 2008	48
12	Municipalidad de Sacapulas, departamento de Quiché Distribución de espacio físico, Año: 2008	50

13	Municipalidad de Sacapulas, departamento de Quiché Procesos administrativos, Año: 2008	57
14	Municipalidad de Sacapulas, departamento de Quiché, Distribución de espacio físico de la municipalidad de Sacapulas, (Propuesto)	81
15	Perfiles de los principales tipos de medios	102

INTRODUCCIÓN

Como parte del Pensum de estudios de la Universidad de San Carlos de Guatemala de la Facultad de Ciencias Económicas, se encuentra integrado por el Ejercicio Profesional Supervisado –EPS-, que tiene por objetivo que el practicante lleve a la práctica los conocimientos adquiridos durante la carrera universitaria, a través de ejercer la misma en un ente gubernamental, privado, u otros. Por lo anterior, se propone la elaboración del presente Diagnóstico Administrativo Municipal realizado en la Municipalidad de Sacapulas, departamento del Quiché.

Para una adecuada gestión municipal, se hace indispensable optimizar los recursos disponibles a fin de promover actividades económicas, sociales, culturales y ambientales, que contribuyan a mejorar la calidad de vida y a satisfacer las necesidades y aspiraciones de la población.

Es imprescindible para la ejecución de proyectos de desarrollo, contar con una planeación estratégica y un adecuado sistema de control interno, que permita entre otros, el planteamiento y verificación de los planes, programas, procesos y objetivos administrativos y financieros establecidos.

En virtud a lo descrito, el presente documento contiene el resultado del estudio administrativo y financiero, desarrollándose en cuatro capítulos.

En el capítulo primero, se describen los antecedentes históricos, características generales, población, educación, servicios básicos, organización administrativa, del Municipio en mención.

El capítulo segundo, trata sobre los hallazgos encontrados en la misma, aplicado el proceso administrativo que comprende planificación estratégica, organización, dirección, control, indica las leyes que rigen a las municipalidades; como la Constitución Política de la República, Código Municipal, Ley Orgánica del Presupuesto, Ley de Descentralización otros, las cuales se desarrollan al tomar en consideración la relación que existe con la gestión municipal.

En el tercer capítulo, se da a conocer los resultados y propuestas de solución, obtenidos en el estudio administrativo enfocado en la planeación estratégica y estructura organizacional, con el fin de examinar la gestión de la municipalidad, y con el objeto de evaluar el sistema de control interno.

El cuarto capítulo trata sobre una campaña de concientización y participación ciudadana, por medios publicitarios como radio, y específicamente publicitarios afiches y trifoliales informativos.

Finalmente, se presentan las conclusiones y recomendaciones derivadas del presente informe, así como la bibliografía y los anexos correspondientes.

CAPÍTULO I MARCO MUNICIPAL

El municipio de Sacapulas, Quiché, se encuentra ubicado en las riveras del Río Negro o Chixoy, enmarcado por la sierra de los Cuchumatanes al norte, y por la sierra de Chuacús el sur, la cual circunda de la cabecera municipal, encontrándole a 213 kilómetros al noroeste de la ciudad de Guatemala, su población es de 45,888 habitantes.

La fundación del Municipio se realizó por medio del Obispo Francisco Marroquín en el año de 1540 su nombre primitivo era Lamac y fue asentada a unos 28 kilómetros de la actual Cabecera Municipal, la nueva población se fundó a las orillas del río en mención, conocida también con el nombre de Tujal que en idioma Quiché significa temascales (baños de vapor).

1.1 ANTECEDENTES DE LA MUNICIPALIDAD

La municipalidad de Sacapulas, de acuerdo a entrevista realizada a los señores Alcalde y Secretario Municipal, los únicos registros que se tenían se perdieron al quemarse en el año 1981 debido al enfrentamiento armado.

Por lo que la misma, se ha encontrado localizada en varios edificios del Municipio, por lo que se detalla un recorrido de su localización por años:

Tabla 1
Municipio de Sacapulas, departamento de Quiché
Reseña histórica de la municipalidad de Sacapulas
Año: 1981-2008

Año	Localización
1981	Fue quemada con todos los registros que se tenían, debido al enfrentamiento armado que existió.
1981	Se traslada frente al parque central a la par de la oficina de la Policía Nacional Civil.
1982	Se traslada al edificio del convento de la parroquia a un costado del parque central.
1982	Se inicia la reconstrucción del edificio municipal antiguo.
2003	Se traslada de instalación debido a problemas políticos a la Aldea de Río Blanco.
2005 - 2008	Se traslada a las instalaciones que en la actualidad ocupa el edificio municipal.

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

1.2 ANTECEDENTES

Sacapúlas, su nombre de origen Tlascalteca, formado por tres términos: SAK= claro, PUL=hierve, A o JA´=Agua, que significa “Agua clara que hierve”, según Decreto Ejecutivo No. 72 del 12 de agosto 1872, fue decretado como tal, fecha en que también fue creado el departamento del Quiché.

1.3 DIVISIÓN POLÍTICO-ADMINISTRATIVA

- **División Política**

El municipio de Sacapulas se encuentra dividido en siete regiones, las cuales a su vez se encuentran sub divididas en diecinueve micro regiones. En el Municipio se observan micro regiones dentro de las cuales se agrupan los distintos caseríos, parajes, barrios y aldeas, los cuales se describen en la tabla 2

- **División administrativa**

Se conforma por los entes que participan en la gestión administrativa de la Municipalidad

- **Concejo Municipal**

Es el órgano colegiado superior deliberación y decisión de los asuntos municipales (Artículo 9, Decreto 12-2002 del Código Municipal). El término “Concejo Municipal” es equivalente al término “Corporación Municipal” utilizado en la Constitución Política de la República de Guatemala. Es elegido por sufragio popular por un periodo de cuatro años

- **Comisiones del Alcalde**

Organizadas por el Concejo Municipal para el estudio y dictamen de los asuntos que traslada. Las comisiones obligatorias de acuerdo al Código Municipal son: Educación, Salud, Servicios, Fomento económico y turístico, Descentralización, Finanzas, Probidad, Derechos humanos, Familia. (Artículo 36, Decreto 12-2002, Código Municipal)

- **Alcalde**

Es el que debe cumplir las ordenanzas, reglamentos, acuerdos, resoluciones y demás disposiciones del Concejo Municipal. Para cumplir con esta obligación, el Alcalde puede emitir las órdenes e instrucciones necesarias, dictar las medidas de política, buen gobierno y ejercer la potestad de acción directa (Artículo 53, Decreto 12-2002, Código Municipal)

- **Auditor Interno**

Es el encargado de velar por la correcta ejecución del gasto municipal y de implementar un sistema eficiente, ágil de seguimiento y ejecución presupuestaria. Debe ser un Contador Público y Auditor colegiado activo.

Dos o más municipalidades pueden asociarse para contratar. (Artículo 88, Decreto 12-2002, Código Municipal)

- **Secretario Municipal**

El Concejo Municipal se conforma de un Secretario quien, a la vez lo es del Alcalde. Es el encargado de elaborar las actas de las sesiones del Concejo Municipal; así como de certificar las actas y resoluciones de este y del Alcalde. (Artículos 83 y 84, Decreto 12-2002, Código Municipal)

- **Tesorero Municipal**

Es el responsable de la recaudación, depósitos, custodia de los recursos financieros, valores municipales y de ejecutar pagos

- **Oficina Municipal de Planificación –OMP-**

Es la que coordina la elaboración de diagnósticos, planes, programas y proyectos de desarrollo municipal. También debe recolectar y ordenar la información necesaria para la formulación y gestión de las políticas públicas municipales

- **Unidad de Administración Financiera Integrada Municipal –AFIM-**

Le corresponde integrar a la Municipalidad en el proceso de administración y consolidación financiera

- **Registro Civil**

Encargado de registrar todos los actos relacionados con el estado civil de las personas, como: nacimientos, adopciones, matrimonios y defunciones; inscribir a extranjeros, a los naturalizados y a las personas jurídicas. Las funciones del Registrador Civil están normadas en el Código Civil y el reglamento respectivo en cada Municipio. Todas las municipalidades deben

tener un Registro Civil, pero el cargo de Registrador puede ser ejercido por el Secretario Municipal. (Artículos del 369 al 390 del Código Civil)

- **Policía Municipal**

Se encuentran bajo las ordenanzas del Alcalde y observan las leyes del país, así como cumplimiento de las disposiciones municipales, respete los criterios de costumbres y tradiciones propios de las comunidades del Municipio. (Artículo 79, Decreto 12-2002, Código Municipal)

Tabla 2
Municipio de Sacapulas, departamento de Quiché
División política
Año: 2008

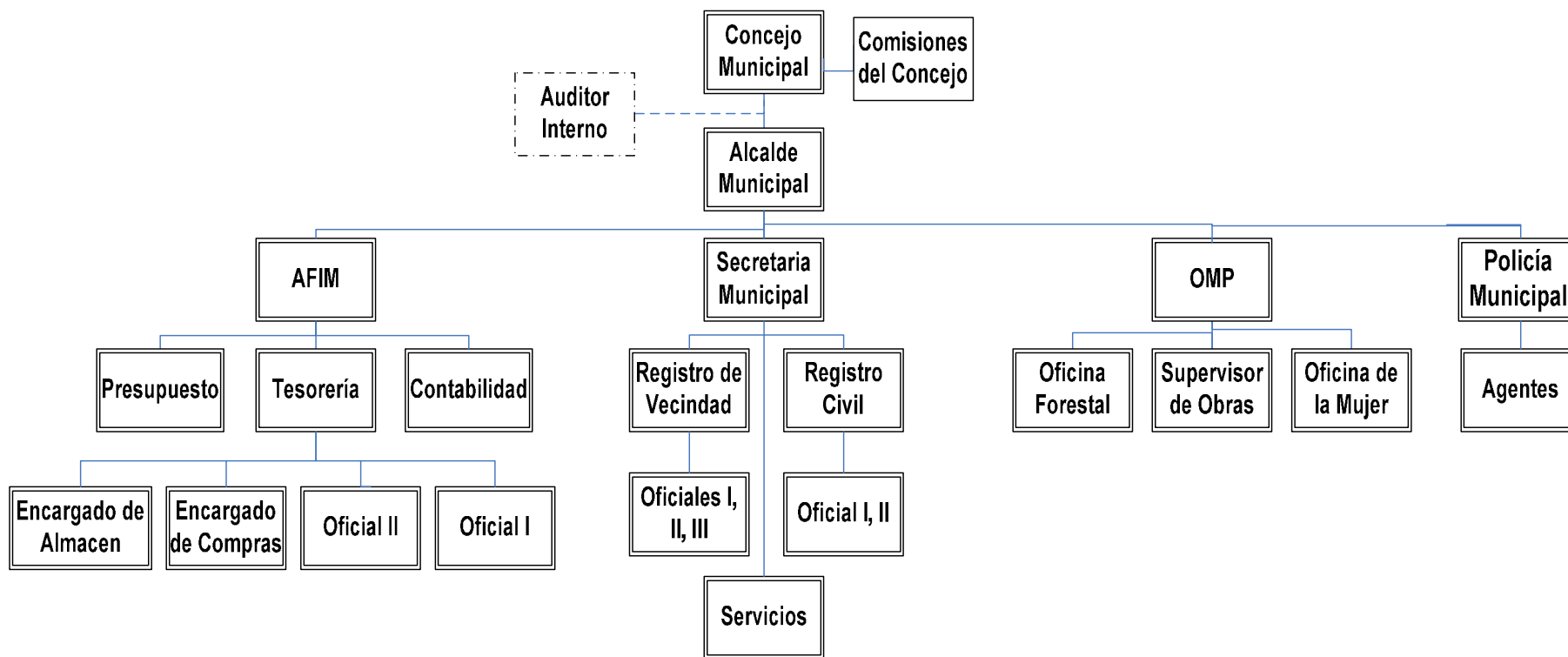
Región	Micro región	Centros Poblados
I	I	08 Caseríos, 01 Aldea
	II	05 Caseríos
	III	06 Caseríos
II	IV	05 Caseríos
	V	02 Caseríos, 01 Barrio
	VI	03 Barrios, 01 Aldea
III	VII	01 Aldea, 06 Caseríos
	VIII	04 Caseríos
	IX	03 Caseríos, 01 Aldea
	X	02 Caseríos
	XI	07 Caseríos
IV	XII	06 Caseríos, 01 Paraje, 01 Aldea
	XIII	03 Caseríos, 01 Aldea
	XIV	01 Aldea, 01 Caserío
V	XV	02 Aldeas, 02 Caseríos
	XVI	09 Caseríos, 02 Aldeas, 02 Parajes
	XVII	12 Caseríos, 05 Parajes, 01 Aldea
VI	XVIII	05 Caseríos, 02 Parajes, 01 Aldea
VII	XIX	05 Caseríos, 04 Parajes

Fuente: Elaboración propia, con base en datos del proceso de diagnóstico y estrategias de Desarrollo Económico Local, Convenio Red Nacional de Grupos Gestores – GTZ- 2007, OMP, Registro Civil.

De la tabla anterior, no existe un registro oficial del total de comunidades con las que cuenta el Municipio, sin embargo de la información recabada se tiene que son 112 comunidades de acuerdo –GTZ-, 121 comunidades para la –OMP- y 108 comunidades para el Registro de Ciudadanos.

Estructura administrativa municipal

Gráfica 1
Organigrama estructural



Fuente: Municipalidad de Sacapúlas, Quiché, año 2008, Oficina Municipal de Planificación –OMP–.

1.4 POBLACIÓN

El recurso humano es el elemento más importante de una nación, razón por la cuál es indispensable el conocimiento de datos estadísticos que permitan clasificarlo de acuerdo a las características básicas e identificar sus necesidades y la incidencia dentro de la sociedad.

El siguiente cuadro muestra los principales datos estadísticos con base a los Censos Nacionales X y XI de población, del Instituto Nacional de Estadística – INE- 1994 y 2002, así como la proyección para el año 2008.

Cuadro 1
Municipio de Sacapulas, Departamento de Quiché
Análisis de la Población
Años: 1994, 2002 y 2008

Descripción	Años					
	1994		2002		Proyección 2008	
	Habitantes	%	Habitantes	%	Habitantes	%
<u>Población total</u>	<u>26,264</u>	<u>100</u>	<u>35,706</u>	<u>100</u>	<u>44,955</u>	<u>100</u>
Población por sexo	26,264	100	35,706	100	44,955	100
Hombres	12,594	48	17,278	48	21,753	48
Mujeres	13,670	52	18,428	52	23,202	52
<u>Población por área</u>	<u>26,264</u>	<u>100</u>	<u>35,706</u>	<u>100</u>	<u>44,955</u>	<u>100</u>
Urbana	2,281	9	2,693	8	3,391	8
Rural	23,983	91	33,013	92	41,564	92
<u>Población por grupo étnico</u>	<u>26,264</u>	<u>100</u>	<u>35,706</u>	<u>100</u>	<u>44,955</u>	<u>100</u>
Indígena	24,439	94	34,475	97	43,692	97
No indígena	1,825	6	1,231	3	1,263	3
<u>Población por edad</u>	<u>26,264</u>	<u>100</u>	<u>35,706</u>	<u>100</u>	<u>44,955</u>	<u>100</u>
0 a 6 años	6,853	26	8,610	24	10,840	24
7 a 14 años	6,233	24	8,882	25	11,183	25
15 a 64 años	12,220	47	16,863	47	21,231	47
65 a +	958	4	1,351	4	1,701	4

Fuente: Elaboración propia con base en información del X Censo de población año 1994 y XI Censo de población 2002, del Instituto Nacional de Estadística - INE-, e investigación de campo Grupo EPS., primer semestre 2008.

El cuadro anterior se analiza en los incisos siguientes:

1.4.1 Población total y número de hogares

Durante el período sujeto de análisis la población del municipio de Sacapulas, ha crecido, para el año 2002 se incrementó en 9,442 habitantes que representan el 33% con relación al año 1994, en el año 2008 se estima un crecimiento de 9,249 equivalente al 26% con relación al año 2002.

El indicador de población por hogar es de seis personas por cada uno, lo que indica que para el año 1994 existían 4,377, en el año 2002 habían 5,951 y para el año 2008 se proyectó 7,493.

1.4.2 Población por sexo

Los porcentajes de población masculina y femenina se han mantenido constantes desde 1994 hasta el 2008. El 52% de los habitantes es de sexo femenino, en tanto que el 48% es de sexo masculino.

1.4.3 Población por edad

Los porcentajes de edad de la población se han mantenido invariables desde 1994 hasta el año 2008.

El grupo comprendido entre las edades de cero a seis años representa el 26%, del total de la población del Municipio, de siete a 14 años está representado por el 24%, de 15 a 64 años por el 47% y el de 65 años a más 3%. Lo anterior indica que el mayor porcentaje de la población se encuentra en edad escolar para el nivel primario.

1.4.4 Población por pertenencia étnica

En el municipio de Sacapulas según la proyección para el año 2008, el 97% de la población es indígena. Ha existido un incremento de la población desde 1994

a la fecha; sin embargo, se mantiene la proporción de la población indígena y no indígena, esta última representa el 3% de la población.

1.4.5 Población por área geográfica

Desde 1994 hasta el 2008 no se han registrado mayores cambios en el asentamiento geográfico de la población. El 9% de la población vive en el casco urbano y el 91% en el área rural.

1.4.6 Densidad poblacional

Es el indicador que estima cuantos habitantes existen por kilómetro cuadrado, se obtiene del resultado de dividir el total de la población entre el total de kilómetros cuadrados del Municipio (213 kilómetros).

La densidad poblacional a nivel nacional según Censo año 2002 los habitantes por kilómetro cuadrado fue de 103.

De acuerdo al Censo de población del año 1994 la densidad en el municipio de Sacapulas fue de 123 habitantes, para el año 2002 fue de 168 habitantes y durante el año 2008 de 215 habitantes por kilómetro cuadrado. El incremento de la densidad entre 1994 y el 2002 fue del 36%; y del 2002 al 2008 del 29%. De acuerdo al censo del 2002, el departamento de Quiché tenía 655,510 habitantes, con una densidad de 78 habitantes por kilómetro cuadrado. La densidad poblacional de Sacapulas es mayor que la del departamento referido y a nivel nacional.

1.4.7 Población económicamente activa

Está conformada por hombres y mujeres de siete años y más, son personas que en un momento determinado están en búsqueda de trabajo o desarrollan alguna actividad económica remunerada, (PEA ocupada).

Cuadro 2
Municipio de Sacapulas, Departamento de Quiché
Análisis de la Población Económicamente Activa
Años: 1994, 2002 y 2008

Descripción	Año					
	1994		2002		2008	
	Habitantes	%	Habitantes	%	Habitantes	%
<u>P.E.A</u>	<u>6,093</u>	<u>100</u>	<u>11,690</u>	<u>100</u>	<u>24,360</u>	<u>100</u>
Hombres	5,683	93	8,437	72	19,057	78
Mujeres	410	7	3,253	28	5,303	22
<u>P.E.A</u>	<u>6,093</u>	<u>100</u>	<u>11,690</u>	<u>100</u>	<u>24,360</u>	<u>100</u>
Urbana	538	9	988	8	1,611	6
Rural	5,555	91	10,702	92	22,749	94

Fuente: Elaboración propia con base en información del X Censo de población año 1994 y XI Censo de población 2002, del Instituto Nacional de Estadística - INE-e investigación de campo Grupo EPS., primer semestre 2008.

La población económicamente activa al año 2008, manifiesta un crecimiento en la cantidad de personas que participan activamente en el aspecto económico, concentrándose en el área rural con el 93%, que se dedica a los cultivos agrícolas.

De la población total proyectada de 44,955 habitantes del Municipio, la participación es del 42% para los hombres, el 12% para las mujeres y el 54% están desempleados.

La población económicamente activa por rama de actividad económica está conformada por el sector agrícola, el cual representa el 59% de participación, el sector pecuario el 23% y el sector artesanal con un 18% de participación.

1.4.8 Migración

Es el cambio de residencia habitual de personas desde un lugar de origen a un lugar de destino, que implica atravesar los límites de una división geográfica de un País a otro o de un lugar a otro, dentro del mismo país.

1.4.8.1 Emigración

Está representado por las personas que salen de su lugar de origen en busca de oportunidades de empleo en forma temporal o permanente, que les permita obtener mayores ingresos para mejorar las condiciones económicas de la familia.

“El total de emigrantes registrados ascendían a 1,979 habitantes equivalentes al 5.6% del total de la población.”¹

De las 285 viviendas encuestadas, el 30% (85 hogares) tiene entre sus integrantes personas que han emigrado, de las cuales el 62% se dirigen a la Ciudad Capital, el 28% se desplaza a otros departamentos y el 10% hacia los Estados Unidos del Norte América, en forma temporal o permanente.

1.4.8.2 Inmigración

Es el flujo de personas que llegan a residir en forma temporal o permanente a un Municipio, procedentes de otras regiones del territorio nacional. El Censo XI de población del año 2002 indica que a esa fecha ingresaron al Municipio un total de 1,182 personas, provenientes de otros lugares, equivalentes al 3.3% del total de la población. Durante el 2008 tras el estudio efectuado a 285 viviendas, no se evidenció inmigrantes provenientes de otros lugares y la causa se debe principalmente a la escasez de empleo.

¹ -INE-(Instituto Nacional de Estadística) GT.2002. XI Censo de Población año 2002.(tipo de soporte: disco compacto).

1.4.9 Vivienda

Constituye un elemento indispensable para el análisis socioeconómico de la población, la cual genera comodidad y bienestar para la familia.

De acuerdo al VI Censo de habitación realizado por el Instituto Nacional de Estadística –INE, en el año 2002 la situación habitacional de los hogares muestra un 97% de viviendas en propiedad, 2% en alquiler, 1% en préstamo.

El resultado de la encuesta realizada a 285 hogares refleja que un 94% de viviendas son en propiedad, el 3% representa las alquiladas y el restante 3% corresponde a préstamos u otro tipo de vivienda. Para lo cual se concluye que un alto porcentaje son obtenidas por herencia.

1.4.10 Ocupación y salarios

Las actividades productivas son las que concentran el mayor porcentaje de empleo en el Municipio ya que representan el 47% del total de las fuentes, de las cuales un 76% es generado por las actividades agrícolas y 24% esta representado por las actividades pecuarias y artesanales, el 29% es representado por los negocios propios y el 24% por las fuentes formales de empleo, representadas por las entidades estatales, municipales, comercios y otras entidades.

El ingreso familiar es percibido por la actividad agrícola, por lo que no proviene de fuentes formales de trabajo, este ingreso es el resultado de la cosecha o producción anual, con la cual realizan la práctica del ahorro para el sustento familiar del año, caso contrario sucede con las fuentes formales donde las actividades son remuneradas por medio de un salario fijo previamente establecido.

1.4.11 Nivel de ingreso

Se define como ingreso al dinero percibido o cualquier otro beneficio obtenido al final de un periodo determinado, generado por cualquier actividad económica.

El siguiente cuadro es el resultado de la investigación de campo y muestra la clasificación de los hogares de acuerdo al nivel de ingresos:

Cuadro 3
Municipio de Sacapulas, Departamento de Quiché
Rango de Ingreso Mensual por Familia
Año: 2008

Rango de ingresos en Q			Cantidad de familias	%
100	A	500	66	24
501	A	1,000	89	33
1,001	A	1,500	54	20
1,501	A	2,000	16	6
2,001	A	2,500	20	7
2,501	A	3,000	11	4
3,001	A	3,500	7	3
3,501	A	4,000	-	-
4,001	A	Más	7	3
Total			270	100

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

El 77% de los hogares perciben ingresos que oscilan entre Q 100 y Q 1,500 mensuales, los cuales son insuficientes para cubrir las necesidades básicas de subsistencia.

De acuerdo a estadísticas del Instituto Nacional de Estadística –INE- del año 2002, la población guatemalteca percibe un ingreso mensual de Q 977 para el área urbana, y en el área rural de Q 368, los cuales limitan a los habitantes a cubrir las necesidades de educación y la calidad de vivienda.

Según la investigación de campo el 77% de la muestra representa los hogares cuya ocupación principal de sus habitantes es trabajador no calificado, esta situación contrasta al comparar los ingresos de hogares donde la mano de obra es calificada. Los hogares que obtienen ingresos a través de combinar la agricultura con ganadería o artesanía, se consideran con mejor ingreso familiar y calidad de vida.

1.4.12 Pobreza

Es un fenómeno social producto de la escasez de fuentes de ingresos y de la baja remuneración en las actividades productivas, el nivel de ingresos se encuentra por debajo de Q 1,500 mensuales, con aportaciones de tres a cuatro integrantes del hogar, según ENCOVI 2006 el nivel de ingresos se encuentra bajo la línea de pobreza en Q 360 quetzales mensuales por persona lo cual es insuficiente para cubrir las necesidades básicas de los hogares, especialmente de la población rural que representa el 77% del total de la población del Municipio.

Según datos de Secretaria General de Planificación y Programación de la Presidencia –SEGEPLAN- la pobreza general para el departamento de Quiché es de 84.60%, además se considera la pobreza extrema 33.24% a nivel nacional.

Para el municipio de Sacapulas el porcentaje de pobreza es de 85.09% y la pobreza extrema es de 33.17%, lo cual influye en desarrollo de la población y es resultado de la falta de ingresos existentes en la localidad.

Según información del Instituto Nacional de Estadística –INE- para el municipio de Sacapulas los niveles de pobreza inciden en problemas de salud de la población, debido a la falta de servicios de salud. Según encuesta nacional

ENCOVI 2006, la pobreza extrema representa el 15.2%, los pobres 35.8% y no pobres el 49.0%.

1.4.13 Desnutrición

La desnutrición infantil es uno de los más graves y crónicos problemas en la población guatemalteca, debido a la pobreza y pobreza extrema que existe en el Municipio. Según la investigación de campo, las familias no tienen acceso a adquirir los alimentos de la canasta básica para satisfacer sus necesidades, por lo cual la niñez presenta un retardo en la estatura (desnutrición crónica) que es consecuencia de la deficiencia nutricional en la dieta o incidencia de infecciones.

Según el Instituto Nacional de Estadística –INE- para el año 2002 el porcentaje de desnutrición crónica a nivel nacional es de 49.3%, lo que indica que la mitad de los niños y niñas menores de cinco años sufren condiciones adversas en su crecimiento.

La investigación de campo realizada en el Municipio muestra una tendencia acelerada en la desnutrición crónica en el área rural, con un 69.05% en la niñez, lo cual afecta en forma directa su rendimiento educativo.

1.5 SERVICIOS BÁSICOS Y SU INFRAESTRUCTURA

El municipio de Sacapulas debe contar con los servicios básicos para satisfacer las necesidades de la población de las distintas comunidades y mejorar la calidad de vida de las personas que residen en el área urbana, especialmente la población más vulnerable que se encuentra en las áreas rurales del Municipio.

Sacapulas cuenta con los servicios de educación, salud, agua, energía eléctrica, drenaje, sistema de recolección de basura, cementerio y letrización. Uno de los servicios con el que no cuenta el Municipio y que la Municipalidad ya tiene contemplado implementar, es el servicio de tratamiento de desechos sólidos.

1.5.1 Educación

La educación es un factor determinante en el desarrollo económico y social de la comunidad, por lo que es importante mencionar los distintos centros educativos y niveles de escolaridad con que cuenta el Municipio.

Cuadro 4
Municipio de Sacapulas, Departamento de Quiché
Establecimientos Educativos por Sector y Área Según Nivel
Año: 2008

Niveles	Sector			Área					
	Público	Privado	Coope- rativa	Total	%	Urbano	Rural	Total	%
Pre-primario	31	0	0	31	33	1	30	31	33
Primario	57	0	0	57	61	1	56	57	61
Básico	1	0	3	4	4	1	3	4	4
Medio	0	2	0	2	2	2	0	2	2
					10				10
Total	89	2	3	94	0	4	62	94	0

Fuente: Elaboración propia con base en información proporcionada por la Coordinación Técnica Administrativa del Ministerio de Educación.

El cuadro anterior muestra la cantidad de centros educativos de los distintos niveles con los que cuenta el municipio de Sacapulas. La mayor cobertura esta representada por las escuelas públicas de nivel primario con un 61%.

Los centros educativos se encuentran concentrados en el área rural del Municipio, por lo que los esfuerzos se han focalizado en atender a la población más dispersa.

También es importante mencionar el comportamiento del analfabetismo, el cual representa a los jóvenes y adultos de 15 y más años de edad que no saben leer ni escribir. Con relación a esto, se presenta el cuadro con los datos de la población alfabetizada y analfabetizada de Municipio.

Cuadro 5
Municipio de Sacapulas, Departamento de Quiché
Población Alfabetizada y Analfabetizada por Sexo y Año
Años: 1994, 2002 y 2008

Año	Población			Alfabetizada	%	Analfabetizada	%
	Masculina	Femenina	Total				
1994	12,594	13,670	26,264	4,537	17	21,727	83
2002	12,971	14,125	27,096	13,667	50	13,429	50
2008	10,410	11,954	22,364	12,340	55	10,024	45

Fuente: Elaboración propia con base en información de los censos de población 1994, 2002 y 2008 del Instituto Nacional de Estadística y CONALFA. Comportamiento de Analfabetismo.

Existen al 2008 10,024 personas de 15 y más años que no saben leer ni escribir, que representa el 45% de la población. Sin embargo, el Comité Nacional de Alfabetización a través de la Coordinación Municipal de Alfabetización de Sacapulas, ha coordinado el proceso de alfabetización en el lugar, para incluir a esta cantidad de personas analfabetas dentro de la cultura letrada.

Con relación a la cantidad de maestros según nivel educativo que laboran dentro del Municipio, el nivel primario es el que presenta la mayor cantidad, con 315 maestros para una cantidad de alumnos inscritos de 7,107. El cuadro siguiente muestra con más detalle el promedio de alumnos por maestro según nivel educativo.

Cuadro 6
Municipio de Sacapulas, Departamento de Quiché
Promedio de Alumnos por Maestro Según Nivel Educativo
Año: 2008

Nivel Educativo	Alumnos inscritos		Maestros		Promedio de alumnos por maestro	
	Cantidad	%	Cantidad	%	Cantidad	%
Pre-primario	629	7	12	3	50	43
Primario	7,107	81	315	85	22	19
Básico	702	8	30	8	24	21
Diversificado	354	4	15	4	20	17
Total	8,792	100	372	100	116	100

Fuente: Investigación propia con base en información proporcionada por la Coordinación Técnica Administrativa. Ministerio de Educación, e investigación de campo Grupo EPS., primer semestre 2008.

El nivel primario muestra la mayor cantidad de alumnos inscritos con un 81% seguido del nivel básico con 8%, el nivel pre-primario con 7% y el diversificado con el 4%. El nivel pre-primario es el que muestra el mayor número de alumnos atendidos por maestro, el cual es de 50 alumnos, seguido del nivel básico con 24 alumnos por maestro.

La cobertura en educación ha aumentado considerablemente en los últimos seis años, esto ha representado un incremento en la cantidad de alumnos inscritos en el nivel primario del 16%. El cuadro siguiente muestra la cobertura educativa según nivel educativo en el año 1994, 2002 y 2008.

Cuadro 7
Municipio de Sacapulas, Departamento de Quiché
Cobertura Educativa Según Nivel Educativo
Años: 1994, 2002 y 2008

Nivel Educativo	Alumnos Inscritos	Población en edad escolar	Cobertura educativa
Pre-primario	629	4,615	14%
Primario	7,107	7,891	90%
Básico	702	3,340	21%
Diversificado	354	2,986	12%

Fuente: Investigación propia con base en información proporcionada por la Coordinación Técnica Administrativa del Ministerio de Educación, X Censo de Población 1994 y XI Censo Población 2002 del Instituto Nacional de Estadística –INE- e investigación de campo Grupo EPS., primer semestre 2008.

El nivel primario representa el 90% de la cobertura educativa respecto a la población en edad escolar, mientras que los niveles pre-primario, básico y diversificado, reflejan una cobertura menor al 25% según la población en edad escolar. La población egresada del nivel primario difícilmente continúa sus estudios en el nivel básico y diversificado, debido a que dicha población se incorpora a labores productivas necesarias para el sostenimiento del hogar.

1.5.2 Salud

En el Municipio el servicio de salud es prestado por los centros y puestos de salud, así como los centros de convergencia ubicados en distintas comunidades. Se presenta un listado con las enfermedades que más afectan a la población sacapulteca.

- IRS (Infección Respiratoria Aguda)
- Fiebres
- Diarreas
- Parasitismo intestinal
- Neumonías y bronconeumonías

- Amebiasis intestinal
- Conjuntivitis
- Enfermedad péptica
- Anemia
- Impétigo
- Síndrome diarreico agudo
- Infección tracto urinario

Se cuenta con infraestructura para prestar el servicio de salud en la Cabecera Municipal y en las comunidades aledañas. También existen centros de convergencia para aquellas comunidades más dispersas.

Cuadro 8
Municipio de Sacapulas, Departamento de Quiché
Cobertura de Salud por Área
Año: 2008

Área	Centros de salud	Puestos de salud	Centros de convergencia
Urbana	1	0	0
Rural	0	4	38

Fuente: Elaboración propia con base en información proporcionada por Centro de Salud, Cooperativa Todos Nebajenses, e investigación de campo Grupo EPS., primer semestre 2008.

La cobertura en la infraestructura de salud en el departamento de Quiché se compone de cuatro centros de salud tipo “B” que representa el 1% para el Municipio y 29 puestos de salud que representa el 14%; los centros de convergencia que funcionan en casas particulares del área rural, que cubren 69 comunidades divididas por jurisdicción.

El cuadro siguiente muestra la población que es atendida por el centro de salud, los puestos de salud y otras instituciones como los centros de convergencia.

Cuadro 9
Municipio de Sacapulas, Departamento de Quiché
Prestación de Servicios de Salud
Año: 2008

Concepto	Población masculina		Población femenina		Total	
	Cantidad	%	Cantidad	%	Cantidad	%
<u>Ministerio de Salud</u>						
<u>Pública</u>	<u>14,241</u>		<u>14,879</u>		<u>29,120</u>	
-Ordinarios	3,396	8	3,855	9	7,251	18
-Extensión de cobertura	10,845	27	11,024	27	21,869	54
<u>Otras instituciones de salud</u>	5,662	14	5,833	14	11,495	28
Total	19,903	49	20,712	51	40,615	100

Fuente: Elaboración propia con base en información proporcionada por la Unidad de Planificación Estratégica, Departamento de Programación 2008, e investigación de campo Grupo EPS., primer semestre 2008.

El 72% de la población es atendida en los distintos puestos de salud y el centro de salud pública del Ministerio de Salud Pública y Asistencia Social. Se atiende a hombres y mujeres en un 8% y 9% respectivamente, el otro 28% es atendido por instituciones privadas o por las unidades designadas por el Instituto Guatemalteco de Seguridad Social, que se encuentran en Santa Cruz de Quiché y San Juan Cotzal.

1.5.3 Servicio de agua

La municipalidad de Sacapulas ha realizado esfuerzos para aumentar la cobertura del servicio a comunidades que no cuentan con el mismo y de esta

manera contribuir con el desarrollo del Municipio y mejoramiento de la calidad de vida de la población. Sin embargo, la capacidad financiera solo ha permitido brindar el servicio de agua entubada.

La Cabecera Municipal es abastecida en un 97% a través de un sistema de distribución por gravedad.

Cuadro 10
Municipio de Sacapulas, Departamento de Quiché
Servicio de Agua
Años: 1994, 2002 y 2008

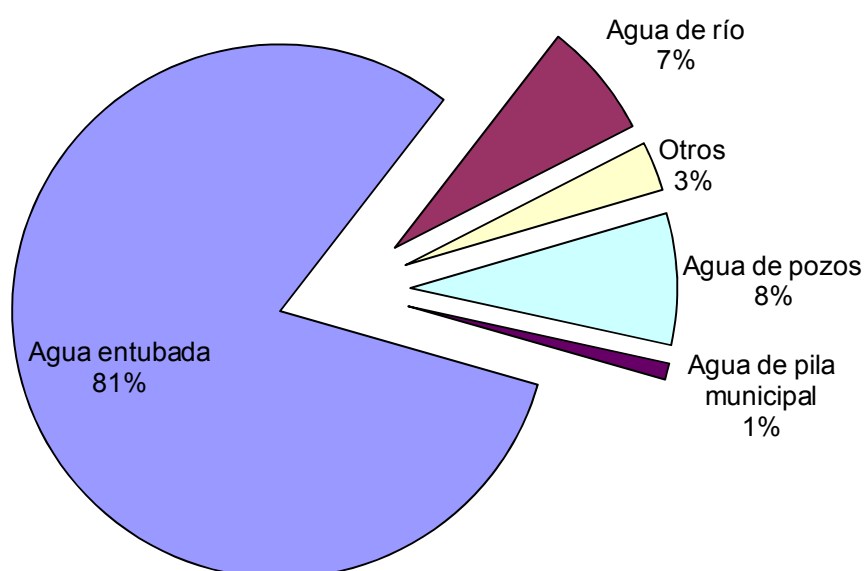
Condición	Según censo 1994	%	Según censo 2002	%	Según encuesta 2008	%
Cobertura	3,007	67	4,418	57	233	82
Déficit	1,491	33	3,374	43	52	18
Total	4,498	100	7,790	100	285	100

Fuente: Elaboración propia con base en información del X Censo poblacional del año 1994 y XI Censo año 2002 del Instituto Nacional de Estadística –INE- e investigación de campo Grupo EPS., primer semestre 2008.

Según registros municipales se cuenta con una cobertura de 1200 hogares que corresponden al área urbana, de 7,492 hogares según población proyectada del Municipio al año 2008. Se observa que existe una mayor cobertura en el servicio de agua comparado con lo que reportan los censos de 1994 y 2002 según el –INE-. El servicio de agua según la investigación para el 2008 es del 82%, y carecen del servicio las comunidades más lejanas que de la Cabecera Municipal que representa el 18% de la población; lo que supera el déficit de los años en estudio.

Se presenta de forma gráfica las distintas fuentes de abastecimiento del vital líquido, las cuales son agua de río, de pozos, de pila municipal y entubada.

Gráfica 2
Municipio de Sacapulas, Departamento de Quiché
Servicio de Agua
Año: 2008



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

De acuerdo a la encuesta realizada, el uso de este recurso llega a cada hogar en un 81% a través del servicio de agua entubada, en la Cabecera Municipal el agua es potable y entubada, mientras que un 9% de los encuestados manifestaron obtener el servicio a través de pozos artesanales o proyectos que la comunidad adquiere de instituciones no gubernamentales, un 7% obtiene el recurso de los ríos y utilizan el agua para beber, para la agricultura y para los animales.

1.5.4 Energía eléctrica

Este servicio lo presta la empresa privada denominada Distribuidora de Energía de Occidente, Sociedad Anónima (DEOCSA); que a raíz de la privatización de este servicio desaparece como prestador del mismo el Instituto Nacional de Electrificación (INDE).

De acuerdo a la investigación realizada según encuesta el 85% de la población cuenta con el servicio de electrificación. Las tarifas vigentes según –DEOCSA- se manejan de la siguiente manera:

Cuadro 11
Municipio de Sacapulas, Departamento de Quiché
Tarifas del Servicio de Energía Eléctrica
Año: 2008

Kilovatios hora	Tarifa Q
Kilovatios por hora de 0 a 50	0.79
Kilovatios por hora de 51 a 100	1.04
Kilovatios por hora de 101 a 300	1.54
Kilovatios por hora de 300 a más	2.08

Fuente: Elaboración propia con base en información proporcionada por Distribuidora de Energía de Occidente – DEOCSA.

De acuerdo a datos obtenidos por –DEOCSA- para el año 2008 la cobertura de hogares en el Municipio es de 6,151 hogares que representa un 65%, se puede observar que las tarifas son elevadas, más para aquellas personas que perciben un bajo ingreso económico, según censo de población para el año 1994 en el Municipio se contaba una cobertura del 13%, para el año 2002 una cobertura del 74%.

1.5.5 Drenaje

Únicamente cuatro comunidades cuentan con servicio de drenajes, las cuales son: en el área urbana, la cabecera del Municipio y en el área rural, la Aldea

Río Blanco, la Aldea Parraxtut y la Aldea Tzununul. Es importante mencionar que no existe tratamiento de aguas servidas, ya que éstas desembocan en el río Negro o Chixoy, considerándose un alto riesgo de contaminación.

El cuadro siguiente muestra la cobertura de servicio de drenaje según Censos de 1994, 2002 y el 2008, según encuesta realizada.

Cuadro 12
Municipio de Sacapulas, Departamento de Quiché
Cobertura de Servicio de Drenaje
Años: 1994, 2002 y 2008

Condición	1994		2002		2008	
	Cantidad de hogares	%	Cantidad de hogares	%	Cantidad de hogares	%
Cobertura	501	11	559	9	1,712	23
Déficit	4,005	89	5,383	91	5,780	77
Total	4,506	100	5,942	100	7,492	100

Fuente: Elaboración propia, en base a información del Instituto Nacional de Estadística –INE– 1994, 2002 y la Unidad de Planificación Estratégica, Departamento de Programación 2008, e investigación de campo Grupo EPS., primer semestre 2008.

El cuadro anterior muestra la cobertura que existía en el año 1994 la cual fue de 501 hogares con drenajes, para el año 2002 asciende a 559 hogares, del área urbana y rural. En la actualidad se favorece con este servicio a 1,712 hogares, lo que representa 23% de cobertura.

1.5.6 Sistema de tratamiento de aguas servidas

El agua servida es la que viene de los hogares luego de ser usada a través de regaderas, pilas, baños, lavatrastos, etc. pasa por los drenajes y luego desemboca en el río. Al 2008 no existe tratamiento de éstas aguas, las cuales provocan una gran contaminación a los ríos con los que cuenta el Municipio.

1.5.7 Sistema de recolección de basura

La labor de recolección de basura en la Cabecera Municipal la realiza la Municipalidad, donde se cobra un Q1.00 por cada costal, éste servicio se presta dos días a la semana y además, se recolecta la basura de los lugares públicos (mercado y parque), a la fecha cubre aproximadamente un 40% de la misma.

No se tiene un lugar adecuado para desechar la basura, ya que la misma se desecha en una quebrada ubicada a kilómetro y medio de la salida de la Cabecera Municipal hacia el caserío San Jorge.

1.5.8 Tratamiento de desechos sólidos

El Municipio aún no cuenta con una planta de tratamiento de desechos sólidos, ya que los desagües desembocan directamente en los ríos y la basura es trasladada a una quebrada sin ningún tratamiento previo.

1.5.9 Letrinización

Es un servicio importante con el que deben contar todas las viviendas tanto en el área rural como urbana. Según información proporcionada por la municipalidad de Sacapulas, la cantidad de hogares que cuentan con éste servicio son 4,753 y las que no lo tienen son 2,251 viviendas, lo cual representa una cobertura del servicio de letrinas en el Municipio de 68%, mientras un 38 % aún no cuenta con este servicio.

1.5.10 Cementerio

A la fecha la Cabecera Municipal cuenta con dos cementerios municipales, el primero se encuentra ubicado en el Barrio San Francisco (Antiguo), y el segundo en el Caserío Chupacay, entrada a Sacapulas.

1.5.11 Otros servicios

No se cuenta con un edificio destinado para el mercado municipal, pero se realizan días de plaza, los jueves y domingos. La Cabecera Municipal cuenta con un salón de usos múltiples que se utiliza para eventos de la municipalidad y de la comunidad.

1.6 ORGANIZACIÓN SOCIAL Y PRODUCTIVA

Es la forma en que se organizan los entes económicos y sociales del Municipio, con el fin de alcanzar el desarrollo socioeconómico de la población.

Entre los años ochenta y noventa, por el conflicto armado que existía, hizo imposible la organización popular. Por lo que, éstos grupos empezaron a integrarse a nivel nacional en el año 1,994.

En el municipio de Sacapulas, se iniciaron los COCODE (consejos comunitarios de desarrollo), en el mes de Febrero del año 2,006.

1.6.1 Organización social

Son grupos que se forman con la finalidad de realizar actividades que mejoren las condiciones socioeconómicas para su comunidad.

1.6.1.1 Comités

En el Municipio existen diversas organizaciones como comités y asociaciones, entre los cuales se pueden mencionar:

- Comité de agua potable
- Comité de vigilancia
- Comité de riego
- COMRED
- Comité de energía eléctrica

- Comité de salud
- Comité de padres de familia
- Comité mantenimiento de carretera
- Comité de Feria
- Comité de Recaudación de Víveres
- Comité de Farmacia Comunitaria
- Comité de Espacio de Obra de Caridad
- Comité Acción Católica

1.6.1.2 Asociaciones sociales

Estas asociaciones tienen como fin el de apoyar a la comunidad a través de lograr el bien común, dentro de las cuales se pueden mencionar:

- Asociación de Desarrollo Integral de Viudas y Huérfanos Río Blanqueases.
- Asociación de Desarrollo Integral de Sacapulas.
- Asociación por la Paz y Desarrollo de las Comunidades Tujaal, APADECT.
- Asociación de Desarrollo Comunitario Integral de Guantajau.
- Asociación de Desarrollo Integral y Ecológico Sacapulteca –ADIES-.
- Asociación de Desarrollo Comunitario – A.S.D.E.C.O.M-.
- Asociación de Desarrollo Integral del cantón Chazaculeu –ADICANCHU
- Asociación de Desarrollo Comunitario Aldea Tzununul.
- Asociación de Desarrollo Integral de Parraxtut, Sacapulas –ADIPA-.
- Asociación de Desarrollo Integral Caserío Xetzajel.
- Asociación de Desarrollo Integral de Sacapulas.
- Asociación K"aslemal Qatinimit.
- Asociación sin rostro para el Desarrollo Integral de la Cultura, la Educación, el Arte, y la Música -SIN ROSTRO-.

1.6.1.3 Consejos Comunitarios de Desarrollo

Los Consejos Comunitarios de Desarrollo –COCODE- de acuerdo al Decreto número 11-2002, Ley de Consejos de Desarrollo Urbano y Rural, según artículo 13, norma la creación de los consejos comunitarios de desarrollo que: “se integran de la siguiente manera: la asamblea comunitaria, integrada por los residentes en una misma comunidad y el órgano de coordinación, integrado de acuerdo a sus propios principios, valores, normas y procedimientos o en forma supletoria, de acuerdo a la reglamentación municipal existente.”

Las actividades fundamentales que desempeñan estas organizaciones son: promover, facilitar y apoyar la formación y participación de la comunidad y sus organizaciones, en la priorización de necesidades, problemas y sus soluciones, para el desarrollo integral de la comunidad. Al año 2008 se encuentra conformados 92 Consejos Comunitarios de Desarrollo -COCODE- en las aldeas y caseríos del municipio de Sacapulas.

1.6.2 Organización productiva

Son agrupaciones de personas que se organizan de manera legal con el interés de mejorar proteger y comercializar sus productos y se rigen por sus propios reglamentos y estatutos.

En el Municipio se encontraron organizaciones que contribuyen al desarrollo de la comunidad, entre las cuales se puede mencionar:

1.6.2.2 Comités productivos

Tienen como función primordial el de apoyar, instruir lo relacionado con actividades productivas en las distintas actividades que esta comprende. Según la Oficina Municipal de Planificación –OMP-, tiene registro de los siguientes comités productivo.

- Asociación de Transportista de Sacapulas -ATSA-
- Asociación para el Desarrollo Agrícola de Parraxtut, Sacapulas -ASODAP-
- Asociación de Usuarios de la Unidad de Riego, de la aldea Río Blanco, Sacapulas
- Asociación de Usuarios de la Unidad de Riego de la aldea Tzununul, Sacapulas
- Asociación de Productores Unión Cipresales
- Asociación de Productores Tierra Colorada
- Asociación de Desarrollo Integral de Cebolleros, Buena Vista –ADICEB-
- Asociación de Agricultores La Bendición del Caserío Patzajel
- Asociación Civil Comunitaria y Desarrollo Integral y Mejoramientos de Picoterros, de la aldea Los Trapichitos
- Asociación de Agricultores Proyecto Mini riego, San Jorge
- Asociación de Comerciantes Parraxtut
- Asociación de Microbuses Unidos Sacapultecos
- Asociación de Desarrollo Ecológico y Socio Productivo Integral de Sacapulas
- Asociación de Agricultores de Chupacay
- Asociación Integral Regantes Flor de la aldea Salinas –ASOIRAS-
- Asociación de Mototaxis y Microtaxis Chuchmatz-ASOTAXIS-
- Asociación de Microtaxis y Mototaxis Río Negro
- Asociación de Administración, Operación y Mantenimiento del Sistema de Agua Potable, del caserío Patzajel.

CAPÍTULO II DIAGNÓSTICO DE LA ORGANIZACIÓN

En las instituciones públicas y privadas, se hace importante la aplicación de las etapas que comprenden el proceso administrativo, a fin de utilizar de forma adecuada los recursos disponibles, el cumplimiento de los planes, así como la implementación y seguimiento de cada una de las etapas que la conforman.

Bajo esta premisa, se procedió a analizar la gestión ejercida en la Municipalidad de Sacapulas, departamento de Quiché, desde el punto de vista administrativo, detallado a continuación según los resultados obtenidos.

2.1 FASES DEL PROCESO ADMINISTRATIVO

Para efectos del presente estudio y lograr los mejores resultados en dicha Institución, para una mejor comprensión, se han tomado como base los elementos o generalidades que forman parte del proceso administrativo que se conforma de la planificación, organización, dirección, integración, control, por lo que se describirá cada uno de ellos en su orden.

2.1.1 PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA

Es una etapa del proceso administrativo que permite proyectar la posición de una entidad en su entorno, a través de la creación de una visión, misión, valores y objetivos que se pretenden alcanzar, mediante metas específicas; al respecto, se estableció que los datos obtenidos de los instrumentos de investigación utilizados para dicho estudio lo siguiente:

- A la fecha el manual de funciones y atribuciones se encuentra centralizado en el Departamento Financiero Integrado Municipal, lo que causa que los colaboradores de toda la Municipalidad no las conozcan e implementen

- La Municipalidad tiene con una visión y misión no definida puesto que existen más de dos versiones de las mismas, por lo que no se encuentran actualizados, autorizados y que no se tiene seguimiento a través de capacitar e inducir a los colaboradores para que se identifiquen con ellos y la Institución.

A continuación se describen ambas versiones de estos elementos, en la siguiente tabla

Tabla 3
Municipalidad de Sacapulas, departamento de Quiché
Versiones de Misión y Visión
Año: 2008

Misión (versión 1)	Visión
Una entidad autónoma que promueve el desarrollo del Municipio a través de actividades económicas, sociales, culturales, ambientales y prestaciones de servicios que contribuyen a mejorar la calidad de vida y satisfacer las necesidades prioritarias de la población.	Ser una Institución dedicada a la prestación de servicios públicos y el fortalecimiento del desarrollo de las comunidades que conforman el Municipio, a través de una Política de recaudación que permita cumplir con las obligaciones de la Municipalidad y lograr el progreso integral de la población, convirtiéndonos en un Municipio con capacidad para superar los índices de subdesarrollo y poder brindar una mejor condición de vida a los habitantes.
Misión (versión 2)	Visión
Brindar al Municipio, como unidad básica de la organización territorial del Estado, servicios públicos de calidad acorde con los intereses de la población y con principios de eficacia, descentralización, desconcentración y participación comunitaria, así como propiciar y coordinar todas las actividades necesarias para el desarrollo del Municipio fortalecimiento la participación y administra los recursos del Municipio de forma técnica, consensuada y transparente.	Contar en el Municipio con un nivel de organización participativa dentro del marco de la Ley de Consejos de Desarrollo, lo que le permite lograr con ella un proceso de planificación del desarrollo en función de la calidad de vida de sus habitantes. Lograr el engranaje entre municipalidad, sociedad civil e instituciones para el seguimiento y planificación del desarrollo del Municipio. Fomentar que las organizaciones comunitarias cuenten con apoyo y capacitación sistemática de las instituciones con cobertura en el Municipio.

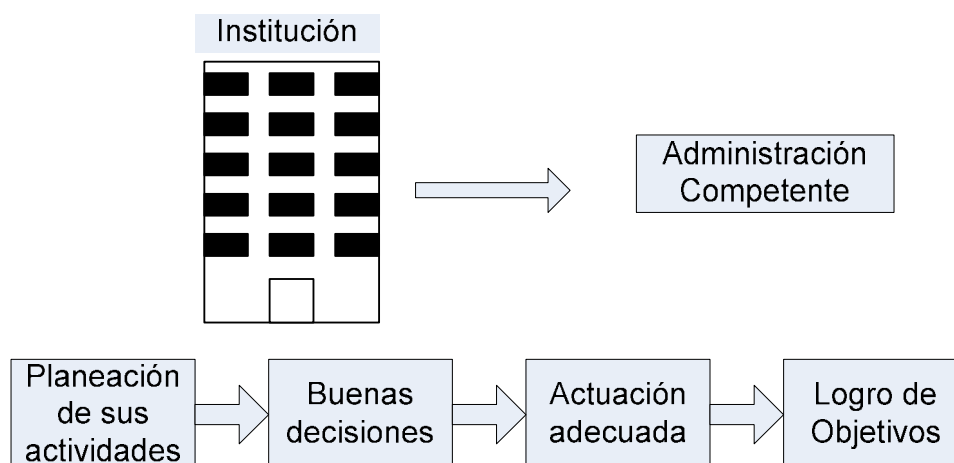
Fuente: Elaboración propia, con base en datos del Departamento de Administración Financiera Municipal –AFIM-.

- No se tiene en existencia los objetivos y metas que como Institución se desean alcanzar, esta situación causa que no exista una visión y misión enfocada al mejoramiento de la Institución como los servicios que presta, a través de sus colaboradores
- A la fecha cuenta con principios y políticas Institucionales pero que no se han dado a conocer a los colaboradores y aún no se encuentran autorizados
- Se hace necesario recalcar que a la fecha se desconoce en un cincuenta por ciento de los colaboradores encuestados, que exista una planificación definida que permita proyectar los objetivos institucionales, los recursos que serán utilizados y las políticas que orientarán una mejor administración de los mismos. Lo que causa que los recursos administrativos financieros no sean suficientes para cubrir las actividades planificadas para los años que se han proyectado
- En cuanto a los proyectos de desarrollo en las comunidades, se realiza una planificación participativa en conjunto con los 92 consejos comunitarios de desarrollo existentes del Municipio, mediante la cual se programan los proyectos a ejecutar para el siguiente ejercicio fiscal
- En cuanto a como se encuentra el Concejo Municipal relacionado con la organización de las comisiones que de acuerdo al Código Municipal deben conformar y que se han considerado necesarias, se listan las siguientes comisiones que la conforman:
 - * Educación, educación bilingüe intercultural, cultura y deportes;
 - * Salud y asistencia social;

- * Servicios, infraestructura, ordenamiento territorial, urbanismo y vivienda;
 - * Fomento Económico, turismo, ambiente y recursos naturales;
 - * Descentralización, fortalecimiento municipal y participación ciudadana;
 - * De finanzas;
 - * De Probidad;
 - * De los derechos Humanos y de la paz;
 - * De la familia, la mujer y la niñez.
- Cabe destacar que la actual gestión administrativa Municipal ha procurado cubrir en su mayoría las necesidades expuestas por los vecinos; sin embargo, debido entre otros a la disponibilidad de recursos financieros no ha sido posible satisfacer todas las demandas, lo cual ha ocasionado descontento por parte de la población afectada.
 - Se hace importante mencionar que la forma en que se comunica a los colaboradores la planificación, políticas, metas y objetivos de la Institución se da a través de reuniones mensuales.

Por lo anterior mencionado, se hace necesaria la planeación, para alcanzar los demás elementos que conforman el proceso administrativo, logrado a través de la obtención de resultados el mejor esfuerzo de los colaboradores de la Institución, preveer el futuro y definir las metas para así poder alcanzarlas. Para una mejor comprensión de la necesidad de contar con planificación en una empresa se presenta la Gráfica 3 a continuación.

Gráfica 3
Necesidades de la Planeación



Fuente: Libro Planeación y Organización de Empresas, Autor: Guillermo Gómez Ceja, página 6, octava edición, 1994.

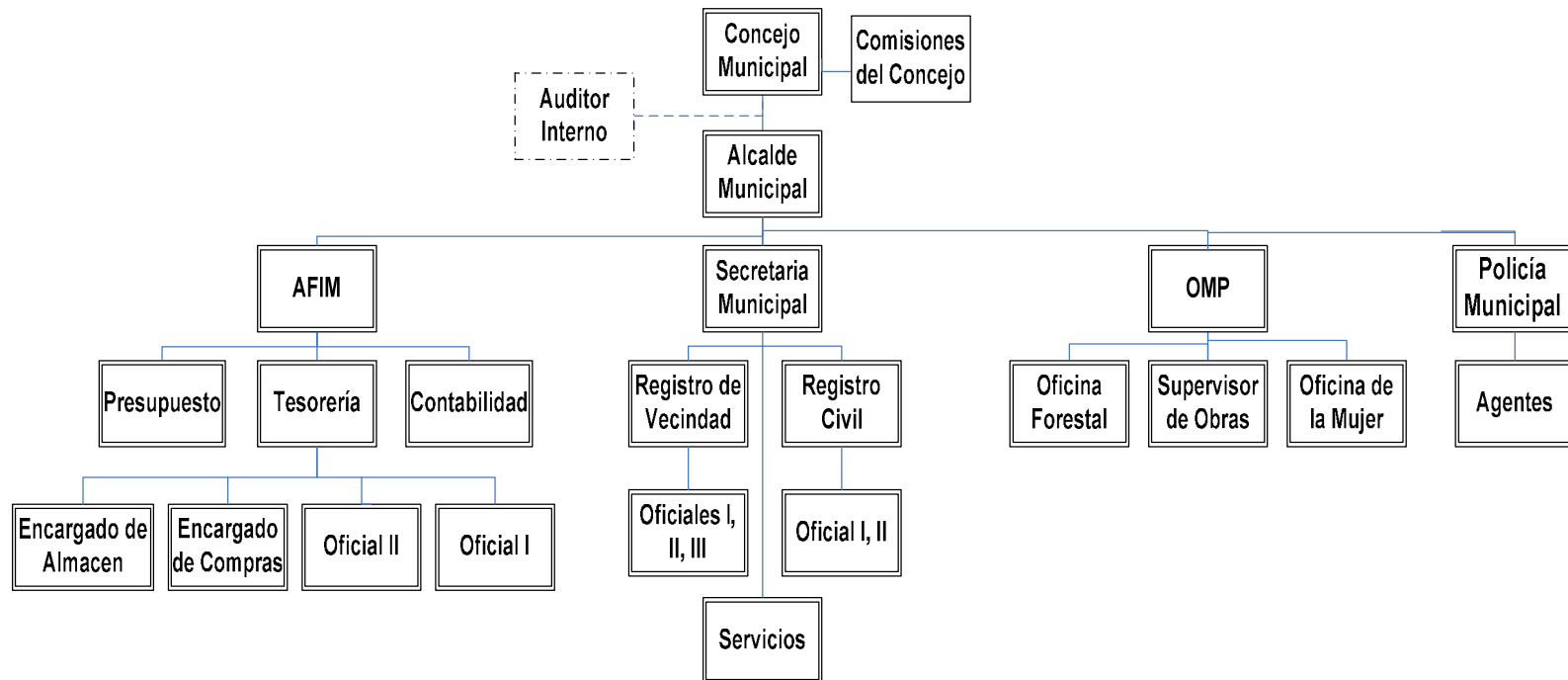
2.1.2 ORGANIZACIÓN

Es el elemento que permite identificar las jerarquías, funciones, obligaciones y localizar los distintos departamentos, unidades, secciones que conforman la estructura organizacional de una Institución, se estudiará cada uno de estos componentes, para una mejor comprensión.

2.1.2.1 Estructura organizacional

Es necesaria para sistematizar de manera racional los recursos de las municipalidades, mediante el establecimiento de jerarquías, disposición, correlación y agrupación de actividades, a fin de realizar y simplificar las funciones de los colaboradores de la institución. Al respecto, se presenta la estructura organizacional actual de la Municipalidad.

Gráfica 4
Organigrama Estructural de la Municipalidad de Sacapulas
Año: 2008



Fuente: Municipalidad de Sacapúlas, Quiché, año 2008, Oficina Municipal de Planificación –OMP–

“El organigrama estructural, representa de forma gráfica los órganos que integran la unidad administrativa, sus relaciones de jerarquías o dependencias, que forman parte de estructura orgánica de la Institución, se hace indispensable que cumplan con los requisitos fundamentales de precisión, actualidad, uniformidad y claridad, para su adecuada comprensión e interpretación”.³

En este sentido, se observa que el organigrama de la Municipalidad, no cumple con los requisitos fundamentales indicados, debido a su falta de definición, ya que no se encuentra determinado que dependencias obedecen a los departamentos que ya figuran y su ubicación dentro de la estructura, como también algunas otras según normativa institucional de acuerdo a la Ley del Código Municipal, Decreto 12-2002, no aparecen identificados en la estructura.

Además, se identificaron los siguientes aspectos:

- Existen unidades que figuran en un nivel jerárquico que no corresponden a la naturaleza de sus funciones y a la incidencia que tienen en la gestión municipal, conformados por: la secretaria municipal, policía municipal, oficina municipal de la mujer, juzgado municipal, que limita así su grado de autoridad y responsabilidad
- No se cuenta con un juzgado de asuntos municipales, que vele por la ejecución de sus ordenanzas, el cumplimiento de sus reglamentos y demás disposiciones, lo que produce la falta de respaldo jurídico en la gestión municipal
- Carencia de un Departamento Administrativo, que incluya una unidad de recursos humanos, la cual tenga por funciones el reclutamiento, selección,

³ Gómez Ceja, Guillermo, “Planeación y Organización”, Octava Edición, página 281, 1994.

contratación, inducción, capacitación y desarrollo del personal, lo que incide en la inadecuada gestión del talento humano

- No se cuenta con una Unidad de relaciones públicas que se encargue de dar seguimiento a la participación ciudadana y apoye la transparencia de la actual gestión administrativa, lo que genera que los vecinos se encuentren informados de las disposiciones de inversión y proyectos que realiza la Municipalidad
- No hay una Unidad específica encargada de coordinar y administrar los servicios generales, como mantenimiento y limpieza tanto administrativa como pública, estas funciones en la actualidad dependen de la Secretaría Municipal, que causa sobrecargo de funciones y que no exista control sobre las mismas
- No existe un Departamento de Catastro, que se encargue de llevar el control y registro de los distintos puestos comerciales, lo que causa que no se cobren los arbitrios y tasas establecidos para mejorar los ingresos de la Municipalidad

De lo anterior, la Municipalidad, cuenta con 46 colaborados en diferentes puestos que dependen de los departamentos que se describen en la Gráfica 4, organigrama estructural de la misma, por lo que a continuación se detallan los miembros de la organización por dependencia y renglón, que forman parte de la Institución, por lo que se presentan las siguientes tablas.

Tabla 4
Municipalidad Sacapulas, departamento de Quiché
Miembros del concejo municipal
Año: 2008

No.	Cargo	Reglón
01	Alcalde Municipal	061
02	Síndico 1ro. Municipal	061
03	Síndico 2do. Municipal	061
04	Concejal 1ro. Municipal	061
05	Concejal 2do. Municipal	061
06	Concejal 3ro. Municipal	061
07	Concejal 4to. Municipal	061
08	Concejal 5to. Municipal	061
09	Secretario Municipal	061

Fuente: Elaboración propia, con base en datos proporcionados por el Departamento de Administración Financiera Municipal –AFIM–.

De acuerdo a la tabla anterior los miembros del Consejo Municipal, y según el Código Municipal, como lo establece el gobierno municipal deberá estar integrado por el Concejo Municipal, conocido también como Corporación Municipal.

Tabla 5
Municipalidad de Sacapulas, departamento de Quiché
Personal de la alcaldía municipal
Año: 2008

No.	Cantidad	Cargo	Renglón
01	01	Alcalde Municipal	079
02	01	Seguridad	079
03	01	Jefe Policía Municipal	079
04	01	Sub Jefe Policía Municipal	079
05	08	Agentes Policía Municipal	079
06	01	Piloto de Camión	079
07	02	Conserjes	079
08	04	Barrenderos	079
Total	19		

Fuente: Elaboración propia, con base en datos proporcionados por el Departamento de Administración Financiera Municipal –AFIM–.

En la tabla anterior, se detalla el personal que depende de la Alcaldía Municipal describiéndose por cantidad de colaboradores, cargo y renglón.

Tabla 6
Municipalidad de Sacapulas, departamento de Quiché
Personal de la secretaria municipal
Año: 2008

No.	Cargo	Renglón
01	Secretario Municipal	011
02	Registro Civil	011
03	Oficial I (Secretaria)	011
04	Oficial III (Secretaria)	011
05	Oficial VI (Secretaria)	011

Fuente: Elaboración propia, con base en datos proporcionados por el Departamento de Administración Financiera Municipal –AFIM-.

Con la información recabada la secretaria municipal tiene a su cargo 04 personas que pertenecen al Registro Civil.

Tabla 7
Municipalidad de Sacapulas, departamento de Quiché
Personal de tesorería municipal
Año: 2008

No.	Cargo	Renglón
01	Auditor Interno	029
02	Tesorero Municipal	011
03	Oficial I (Tesorería)	011
04	Oficial II (Tesorería)	011
05	Cobrador Pizo Plaza	011
06	Encargado de Compras	011
07	Encargado de Almacén	011

Fuente: Elaboración propia, con base en datos proporcionados por el Departamento de Administración Financiera Municipal –AFIM-.

La tesorería se encuentra conformada por 07 colaboradores que se encuentran ya presupuestados en el renglón de contratación 011 (personal fijo) y un Auditor Interno por contrato en el renglón 029.

Tabla 8
Municipalidad de Sacapulas, departamento de Quiché
Personal de la oficina municipal de planificación –OMP-
Año: 2008

No.	Cargo	Renglón
01	Coordinador de la OMP	011
02	Encargado Oficina Forestal	011
03	Supervisión de Obras	029
04	Encargada de la Oficina Municipal de la Mujer	011

Fuente: Elaboración propia, con base en datos proporcionados por el Departamento de Administración Financiera Municipal –AFIM-.

Personal dependiente de la Oficina Municipal de Planificación, tiene a su cargo el desempeño y desarrollo de sus distintas actividades.

Tabla 9
Municipalidad de Sacapulas, departamento de Quiché
Personal de fontanería municipal
Año: 2008

No.	Cantidad	Cargo	Renglón
01	02	Fontanero Municipal	011

Fuente: Elaboración propia, con base en datos proporcionados por el Departamento de Administración Financiera Municipal –AFIM-.

El personal operativo que se tiene ya presupuestada consta de dos fontaneros encargados de velar por el buen funcionamiento del sistema de agua.

2.1.2.2 Manuales administrativos

La definición de manual es la de señalar el procedimiento a seguir para lograr el trabajo de todo el personal de oficina o de cualquier otro grupo de trabajo que desempeña responsabilidades específicas.⁴

Es importante indicar que se debe elaborar una guía sobre la forma de actuación de los colaboradores en forma individual o por funciones de acuerdo al cargo

⁴ Idem

que desempeñen, como la necesidad que exista un control adecuado de las actividades diversas que realiza la Institución.

Se determinó que los colaboradores conocen los niveles jerárquicos de la Municipalidad; sin embargo, existe dualidad de mando, ya que los mismos manifestaron recibir instrucciones de más de una jefatura, por lo que a continuación se presenta una tabla donde se especifica con que documentación administrativa cuentan:

Tabla 10
Municipalidad de Sacapulas, departamento de Quiché
Instrumentos administrativos
Año: 2008

Instrumentos Administrativos		Existencia de Manuales	Se aplica	Esta Actualizado	Está Autorizado	Necesidad de Elaboración
Reglamento Interno del Concejo Municipal		Si	Si	Si	Si	No
Plan Operativo Anual (POA)		Si	Si	Si	Si	No
Reglamento Interno de Trabajo		Si	Si	Si	No	No
Manual de Funciones y Atribuciones		Si	No	Si	No	No
Manual de Descripción de Puestos		Si	No	Si	No	No
Manual de Normas y Procedimientos		No	No	No	No	Si
Manual de Organización		No	No	No	No	Si
Manual de Inducción		No	No	No	No	Si
Reglamentos y/o Guías del Transporte de pasajeros , Carga y sus Terminales Locales	Buses	No	No	No	No	Si
	Pic-Ups	No	No	No	No	Si
	Taxis	No	No	No	No	Si
	Mototaxis	No	No	No	No	Si
	Camiones de Carga	No	No	No	No	Si

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

De lo anterior, se puede determinar lo siguiente:

- Se pudo constatar que el Concejo Municipal, de acuerdo a lo que se establece en el artículo 34 del Código Municipal, Decreto 12-2002, tiene su propio reglamento interno de organización y funcionamiento para sus oficinas

- La Municipalidad lleva un plan operativo anual que permite la asignación previa de tareas específicas que deben realizar las personas en cada una de sus unidades
- Además se aplica un Plan estratégico 2007-2009, que incluye los objetivos, políticas y estrategias a largo plazo y, en términos generales, los logros que la Institución puede y quiere realizar
- Se comprobó que la municipalidad tiene con un reglamento interno de personal que se fundamenta en lineamientos contemplados en la Constitución Política de la República de Guatemala, Código de Trabajo Decreto No. 1441, Código Municipal Decreto No. 12-2002 y la Ley de Servicio Municipal Decreto No. 1-87
- Se verificó que cuentan con manual de funciones y atribuciones, pero no se aplica, pues existe sobre cargo de funciones para los puestos actuales, lo que no permite que se desempeñen con eficiencia y eficacia. También es necesario mencionar que algunos puestos a un no figuran dentro de este manual
- Se tiene la existencia de un manual de puestos que presenta de manera específica las labores, procedimientos y requisitos de un puesto en particular, sin embargo, éste no se aplica por desconocimiento de la existencia de dicho manual, lo que causa dualidad de mandos
- No existen manuales de normas y procedimientos, que permitan saber con mayor precisión las políticas y procedimientos a seguir en la ejecución de las labores, en base a diagramas, cuadros y dibujos para aclarar los

procedimientos en el desempeño de las funciones, lo que limita que las labores se realicen con mayor rapidez y eficiencia

- Se determinó que dichas deficiencias en la estructura organizacional se deben a la carencia de un manual de organización que de a conocer o aclarar los objetivos, las políticas, la estructura y funciones, técnicas, métodos y sistemas para el desarrollo de la Institución, lo que no permite la definición de las atribuciones en los diferentes departamentos y unidades que conforman la Municipalidad
- Falta de un manual de inducción que describa a los colaboradores, al momento de ingresar por primera vez a la Institución, conozca sobre ella y se identifique con las normas y reglamentos, así también, los colaboradores manifiestan, desconocer en su mayoría la visión, misión y objetivos, la estructura organizacional de la institución, lo que causa que el personal no se encuentre identificado
- A la fecha no se tienen reglamentos que normen los transportes (pesado, taxis, moto-taxis, otros) que prestan sus servicios a la comunidad o que transitan y pasan, lo que restringe la recaudación de impuestos o arbitrios para los ingresos de la Municipalidad

De lo anterior y para una mejor comprensión, se describen a continuación por departamentos los instrumentos administrativos con los que cuentan:

Tabla 11
Municipio de Sacapulas, departamento de Quiché
Instrumentos administrativos por unidades administrativas
Año: 2008

Unidades Administrativas		Existencia de Unidades Administrativas	Reglamento Interno	Manual de Funciones y Atribuciones	Manual de Descripción de Puestos	Manual de Normas y Procedimientos	Manual de Organización	Necesidad de Elaboración	Necesitan Capacitación
Secretaría Municipal		Si	Si	Si	Si	No	No	Si	Si
Oficina Municipal de Planificación -OMP-		Si	Si	Si	Si	No	No	Si	Si
Juzgado de Asuntos Municipales		No	No	No	No	No	No	Si	Si
Policía Municipal		Si	Si	Si	Si	No	No	Si	Si
Registro Civil		Si	Si	Si	Si	No	No	Si	Si
Registro de Vecindad		Si	Si	Si	Si	No	No	Si	Si
Auditoría Interna		Si	Si	Si	Si	No	No	Si	Si
Relaciones Públicas		No	No	No	No	No	No	Si	Si
Informática		No	No	No	No	No	No	Si	Si
Recursos Humanos		No	No	No	No	No	No	Si	Si
Oficina Municipal de la Mujer -OMM-		Si	No	No	No	No	No	Si	Si
Oficina Forestal		Si	Si	No	No	No	No	Si	Si
AFIM	Área de Presupuesto	Si	Si	Si	Si	No	No	Si	Si
	Área de Contabilidad	Si	Si	Si	Si	No	No	Si	Si
	Área de Tesorería	Si	Si	Si	Si	No	No	Si	Si
	Compras y Adquisiciones	Si	Si	Si	Si	No	No	Si	Si
	Almacén o Bodega	Si	Si	Si	Si	No	No	Si	Si
Catastro		No	No	No	No	No	No	Si	Si

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

Como se observa en la tabla anterior, es necesario que se elaboren los distintos instrumentos administrativos como el manual de normas y procedimientos, manual de organización, para que autoricen e inicien a ser aplicables, ya que la falta de ellos limita que las actividades, procedimientos, funciones se realicen de manera eficaz y eficiente.

2.1.2.3 Distribución del espacio físico

Una de las decisiones clave para determinar el buen funcionamiento de las operaciones a largo plazo, es la adecuada distribución del espacio físico, cuyo objetivo es desarrollar un diseño que cumpla con las necesidades de competitividad de la organización.

Así también, la adecuada distribución, permite una eficiente ejecución de los procesos para la prestación de servicios dentro de las instalaciones de la municipalidad.

Existen teorías como la “planificación de la distribución”⁵ del espacio físico, que incluye decisiones acerca de la distribución física de los centros de actividad económica dentro de una instalación y los procesos o actividades que los colaboradores realizan en dicha área física. Para ello es importante considerar las siguientes interrogantes: ¿Qué áreas deben incluirse dentro de la distribución?, ¿Cuánto espacio se necesita para cada área?, ¿Cómo debe configurarse el espacio en cada área? y ¿Dónde debe ubicarse cada área?, todo esto contribuye al adecuado desarrollo de las actividades de la Municipalidad.

Al mes de junio de 2008 la Municipalidad tiene un edificio de seis (6) niveles, por lo que se presenta en la siguiente tabla, una especificación de departamentos y unidades por nivel del edificio:

⁵ Krajewski, Lee J., Ritzaman, Larry, Administración de Operaciones, pp. 401, 402, 404, 405 y 406, Sexta Edición, 1996.

Tabla 12
Municipalidad de Sacapulas, departamento de Quiché
Distribución del espacio físico

Nivel I	Nivel II	Nivel III	Nivel IV	Nivel V	Nivel VI
• Oficinas para alquiler (Telefónica)	• Alcaldía • Secretaría Municipal • Recepción/ Información • Policía Municipal • Servicios Sanitarios	• Registro Civil • Registro de Vecindad • Secretaría de Registro Civil • Secretaría de Registro de Vecindad • Servicios Sanitarios	• Presupuesto • Tesorería • Receptoría • Contabilidad/ Compras • Almacén/Inventarios • Servicios Sanitarios	• MUNICOPAZ • Oficina Municipal de Planificación • Salón usos múltiples Santo Domingo • Servicios Sanitarios	• Oficina Municipal de la Mujer • Dormitorio de la Policía • Salón de Sesiones • Servicios Sanitarios

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

De lo anterior, se puede determinar de acuerdo a como se encontró distribuido el espacio físico de la Municipalidad, lo siguiente:

- La entrada principal y única del edificio queda al lado inferior izquierdo, lo que limita el acceso y afluencia de las personas para su ingreso
- El primer nivel de las instalaciones de la Municipalidad se encuentra a la fecha arrendado, lo que incide en una mala recaudación de las tasas y arbitrios, debido a que la tesorería y receptoría se ubican en el cuarto nivel, ya que es uno de los departamentos con más afluencia e importante por los ingresos recaudados, que se encuentre mal ubicado
- La Alcaldía y Secretaría, se encuentran ubicados en el segundo nivel, en conjunto con la policía municipal e información, que son el primer vínculo de la administración de la Municipalidad, aunque estas tienen afluencia de todas las comunidades para la resolución de problemas, provocan que los vecinos se queden en el segundo nivel, lo que limita que los vecinos y visitantes no realicen sus pagos puesto que la tesorería se ubica en el siguiente nivel
- Se identificó que la oficina de Registro Civil se ubica en el tercer nivel; lo cual por ser una de las áreas más concurridas de la Municipalidad, provoca que los usuarios realicen un recorrido innecesario en las instalaciones y que los tiempos de espera sean prolongados; que ocasiona además incomodidad a los vecinos, en especial al adulto mayor
- La tesorería como se dijo es un departamento de mucha importancia por ser el que maneja los ingresos y se encarga de recaudarlos, por lo que dificulta que las personas suban al cuarto nivel a realizar sus pagos

- La Oficina municipal de planificación, y la MUNICOPAZ, no tienen mucha afluencia de personas, por lo que su ubicación se adecua al desempeño de sus labores
- La Oficina municipal de la mujer tiene tres meses de existencia y por las funciones que realiza es un departamento de mucha afluencia específico para mujeres de las distintas comunidades del Municipio, y se encuentra ubicada en el sexto nivel de las instalaciones, lo que dificulta la accesibilidad a esta nueva oficina por estar tan alejada
- Faltan módulos para que se distingan las oficinas que se encuentran en los pasillos donde solo están los escritorios y la persona encargada
- No existe un área específica para que el personal de la Municipalidad pueda socializar con sus compañeros (almorzar, celebraciones, otras actividades)

2.1.2.4 Seguridad e higiene ocupacional

La seguridad e higiene dentro de una institución, se considera necesaria ya que están relacionadas con las condiciones ambientales de trabajo que garantizan la salud física y mental de los colaboradores.

Se encontró lo siguiente:

- Se observó que la Municipalidad no tienen señalización de rutas de evacuación, así como extintores para control de incendios, entre otros, por lo que en caso de siniestros o emergencias no se dispone del equipo adecuado para la protección de las personas, instalaciones y documentación

- Solo existe una entrada y salida que es la ruta de evacuación que comunica cada uno de los niveles con que cuenta el edificio, consistente en gradas que al momento de surgir una emergencia ocasiona dificultad para los colaboradores y los vecinos
- El Acceso para cada nivel es a través de gradas, no se tiene iluminación suficiente para transitar por ellas, así como no tiene mantenimiento el azulejo que sirve de piso se encuentra deteriorado
- La falta de mantenimiento en los sanitarios, tanto del personal como del público que acude a la Municipalidad, provoca incomodidad para su uso
- La terraza del edificio no recibe el mantenimiento adecuado pues en tiempo de lluvias se inunda y sirve de basurero, con mobiliario que ya no sirve
- La parte del frente de la Municipalidad, no recibe el mantenimiento como la limpieza adecuada, pues está sucio y descuidado, lo que causa una mala imagen de la misma
- Existe personal para seguridad del edificio como para los colaboradores de la Institución
- Por ser un Municipio con microclimas, la ventilación se hace adecuada para cada uno de sus niveles
- Falta de agua en horas hábiles, puesto que existe una cisterna pero no es suficiente para abastecer su uso, lo que causa que los sanitarios estén sucios, que crea una mala imagen para la Institución

- Falta de mantenimiento para el equipo de computo y mobiliario de oficina
- Es importante mencionar que a la fecha se ha contratado a una persona para que realice las funciones de conserje, quien no es suficiente para la limpieza de todas las instalaciones, lo que causa una mala imagen para la Institución
- En cada nivel se encuentran puertas de acceso a los conductos de suministro de agua y energía electricidad, muchas de ellas se mantienen abiertas y no se encuentran señalizadas como peligrosas, pues por la afluencia que se tiene de niños y mayores, podría provocar accidentes.

2.1.2.5 Atención al cliente

Dentro de las principales responsabilidades de los colaboradores de la Municipalidad, como un ente que crea y presta servicios, en presencia de los usuarios, además brinda información, recibe pagos y resuelve problemas, la forma en que se atiende a los usuarios es importante. Se hace esencial porque la población en su mayoría pertenece al grupo étnico indígena, lo que requiere de una atención especial por tratarse de personas que no hablan muy bien el español, que no saben leer y escribir, como también que a raíz del enfrentamiento armado han sido golpeados lo que les hace ser vulnerables a aspectos en los cuales se sienten amenazados.

- De acuerdo a los resultados de las encuestas los colaboradores de la Municipalidad, en su mayoría refieren que desean recibir capacitaciones relacionadas con la atención al cliente, porque consideran tener debilidades en el trato para el usuario
- No se tiene existencia de directorios que se ubiquen en lugares estratégicos que permita a los usuarios ser orientados o dirigirse al lugar en el cual

necesitan realizar sus trámites, esto ocasiona que pierdan tiempo y que tengan una ruta más tardada dentro del edificio

- Existe un kiosk de atención al usuario, que es atendido por una secretaria, quien funge como recepcionista y/o secretaria del Alcalde y que tiene por función dar información a los vecinos, por la sobrecarga de trabajo que tiene, y por no tener definidas sus funciones, esto ocasiona que no se preste un servicio adecuado pues no se orienta en el proceso que debe efectuar para realizar sus trámites
- El 50% de los colaboradores no hablan el idioma quiché, lo que no permite tener un mejor acercamiento y atención al vecino, que agilice la información y requerimientos de los servicios que presta la Municipalidad
- Las oficinas que tienen mayor afluencia, no cuentan con volantes informativos de los requisitos para poder realizar el trámite respectivo, como lo es Tesorería, Oficina Municipal de la Mujer, Registro Civil
- Debido a la falta de seguimiento en las solicitudes hechas por los pobladores en los distintos servicios que presta la Municipalidad, provoca usuarios insatisfechos
- La Municipalidad no tiene una página WEB que le permita a los usuarios como a personas interesadas conocer los servicios que presta, como los propósitos, objetivos, misión y visión de la misma, lo que provoca que los desinformación y que la Municipalidad no refleje una mejor imagen y transparencia ante los vecinos

- Los colaboradores se identifican como miembros de la Institución con una playera o camisa, que tiene el logo municipal, sin embargo no son portadas a diario, lo que para los usuarios crea confusión por no saber a quien dirigirse para solicitar información
- La falta de documentos informativos (trifoliales, volantes, afiches, otros) que influyan la mente de los vecinos que permitan conocer los beneficios de realizar sus pagos y ser partícipes de las distintos comités que forman parte de la Municipalidad, provoca que se obtenga un menor ingreso en la recaudación por los servicios que se prestan

2.1.2.6 Tecnificación y equipo de trabajo

Permite que el personal amplíe los procesos e implemente el desarrollo de las actividades tecnológicas y equipo moderno que contribuye a mejorar la productividad de las instituciones.

Por medio de una lista de chequeo, se verificó que cuentan con equipo de cómputo y el mobiliario necesario para la ejecución de todas las funciones propias de los cargos.

Los procesos administrativos que en la actualidad se utilizan son:

Tabla 13
Municipalidad de Sacapulas, departamento de Quiché
Procesos administrativos
Año: 2008

Procesos Administrativos	Existencia	Necesidad de Implementación	Necesita Capacitación
SIAF-MUNI	Si	Si	Si
SIAFITO-MUNI	No	No	Si
GUATECOMPRAS	No	Si	Si
SICOIN WEB	No	Si	Si
SIGES	No	Si	Si
INTERNET	No	Si	Si

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

El proceso administrativo SIAF-MUNI dejo de funcionar a finales del año 2006 al quedar desactualizado; este fue modificado y mejorado a partir del 2007.

2.1.3 DIRECCIÓN

Busca la ejecución de los planes de acuerdo con la estructura organizacional, mediante la guía de los esfuerzos de grupo social a través de la motivación, la comunicación y supervisión.

2.1.3.1 Gestión del talento humano

Es la función que permite la participación eficaz de los colaboradores; en este sentido, la unidad de recursos humanos es el medio por el cual se optimiza la eficiencia de este recurso.

De lo anterior se detectó lo siguiente:

- Como se indicó en el análisis de la estructura organizacional de la municipalidad objeto de estudio, carece de la unidad de recursos humanos, incide en que los procesos de reclutamiento, selección, contratación, inducción, desarrollo y formación del personal no se ejecuten de acuerdo a procedimientos técnicos
- En relación a los procesos de reclutamiento, selección y contratación del personal, se determinó que éstos se realizan por parte del Alcalde y Secretario Municipal; para el efecto se hace la convocatoria por medio de anuncios y/o boletines, y a través de una radio emisora de radio de las cinco ya existentes que se denomina FM Sacapulas, requiere que las personas interesadas presenten la documentación necesaria para continuar con el proceso hasta su contratación
- En cuanto a la inducción, la municipalidad no tiene un instrumento administrativo para su ejecución, esto provoca que el período de adaptación del personal de nuevo ingreso sea prolongado
- En cuanto a la evaluación del desempeño del personal, se determinó que la misma no se realiza en la municipalidad, esto indispensable para fortalecer la carrera administrativa de los colaboradores de acuerdo a los objetivos descrito en el Decreto 1-87, Ley de Servicio Municipal
- Otro aspecto relevante de la gestión del talento humano, lo constituye la comunicación entre funcionarios y colaboradores, la cual puede ser formal, al existir documentación que la respalde, o informal que se transmite de forma verbal

- De acuerdo a la encuesta realizada a miembros de la municipalidad, se estableció que el 33% recibe instrucciones de manera formal, esto depende según la importancia del asunto

a) Capacitaciones

De acuerdo a lo establecido en las Normas Generales de Control Interno Gubernamental, Resolución de la Contraloría General de Cuentas 03-09, la autoridad máxima de una institución es responsable de promover y respaldar la ejecución de programas de capacitación continua, para desarrollar las habilidades y aptitudes de su personal; sin embargo, en la municipalidad no se cuenta con un programa de capacitación, lo cual incide entre otros en:

- Falta de eficiencia y eficacia en la prestación de servicios que se brindan a los vecinos
- Carencia de interés en la aplicación y aprendizaje del idioma que predomina en el Municipio
- Falta de aplicación e implementación de normas y leyes vigentes, aplicables a la Municipalidad

b) Clima Organizacional

En toda institución, las relaciones interpersonales de los miembros que conforman la organización, responden a las políticas, normas y procedimientos que permiten la convivencia armoniosa.

De lo anterior se determinó lo siguiente:

- El personal entrevistado afirmó que tienen buena relación entre los miembros del Concejo Municipal y demás personal, pues existe amistad entre ellos, por

vivir en las mismas comunidades, aldeas, o por haberse conocido desde su niñez; sin embargo, expresaron que la comunicación en el trabajo es deficiente, ya que no poseen conocimiento de lo que hace un puesto con otro del mismo departamento

- Expresan los colaboradores su inconformidad por las ausencias de algunos compañeros (suspensiones por parte del IGSS, llegadas tardías, faltas, otros), que incide en sobrecargo de actividades, pues no se contrata a alguien para que cubra estas necesidades
- Se detectó que los sueldos y salarios se cancelan cada 2 o 3 meses, lo que causa que el personal se encuentre desmotivado, por la tardanza de recibir sus pagos, lo que incide en una mala ejecución presupuestaria
- Los encuestados manifiestan que por parte de las autoridades no se recibe algún tipo de motivación, lo que provoca desinterés para realizar sus funciones
- La inexistencia de supervisión sobre las funciones que se desempeñan de acuerdo a sus puestos, incide en que no se realicen de manera adecuada los procesos y funciones

c) Liderazgo

El liderazgo es la acción de influir en las actividades de los seguidores, a través de un proceso de comunicación hacia la consecución de objetivos. En la municipalidad de Sacapulas, el Concejo Municipal y el alcalde, asumen la dirección de la entidad; sin embargo, de acuerdo a las características observadas, se determinó que la toma de decisiones en la mayoría de los casos, se centraliza en el alcalde.

Por lo anterior se determinó lo siguiente:

- De acuerdo a lo descrito, este tipo de liderazgo provoca una inadecuada gestión municipal, ya que al no delegar plena autoridad y responsabilidad a los subalternos se limita el flujo de las actividades
- Las nuevas disposiciones son informados a los colaboradores a través de reuniones mensuales, no se tiene un compromiso por escrito de tomar responsabilidad de las mismas

d) Cultura Organizacional

Comprende los valores y creencias compartidas, subyacentes a la identidad de una organización. Existen tres características importantes de la cultura organizacional que son:

- a) Se transmiten al nuevo personal mediante el proceso de socialización
- b) La cultura organizacional influye en el trabajo
- c) Opera en diferentes niveles

Por no obtener una inducción adecuada, no se genera que se identifiquen con la Institución, y que tengan un compromiso ante la prestación del servicio al cliente.

2.1.4 CONTROL

Dentro del proceso administrativo de toda entidad, uno de los elementos que se tienen de gran importancia es el control, que se entiende como “la evaluación y medición de los resultados actuales y pasados en relación con los esperados, ya sea total o parcial, con el fin de corregir, mejorar y formular nuevos planes, según Decreto 1-87, Ley de Servicio Municipal; este proceso debe ser aplicado en las etapas de planeación, organización y dirección, ya que permite medir el

cumplimiento de los objetivos organizacionales, verificar el adecuado aprovechamiento de los recursos con que cuentan las entidades.

Para efectos de la Municipalidad se logra el control a través de la aplicación de las siguientes leyes y normativas:

- Constitución Política de la República de Guatemala
- Código Municipal; Decreto 12-2002
- Ley de Contrataciones del Estado; Decreto 57-92
- Ley de Servicio Municipal; Decreto 1-87
- Ley de los Consejos de Desarrollo Urbano y Rural y su Reglamento, Decreto 11-2002.
- Ley General de Descentralización y su Reglamento; Decreto 14-2002
- Ley Orgánica del Instituto de Fomento Municipal -INFOM- Decreto Legislativo 1132
- Estatutos de la Asociación Nacional de Municipales –ANAM-.
- Normas Generales de Control Interno Gubernamental ⁵
- Acuerdos de Paz
- Contraloría General de Cuentas, Decreto 31-2002
- Ley de Presupuestos y sus reglamentos, Decreto 101-97

De acuerdo a lo mencionado con anterioridad se determinó lo siguiente:

- A la fecha no se cuenta con una persona encargada del control de ingresos de entrada y salida del personal en horas hábiles, ya que solo existe un libro en el segundo nivel donde el colaborador se anota pero sin ser supervisado,

⁵ Contraloría General de Cuentas de la República de Guatemala, Resolución 03-09, Sistema de Auditoría Gubernamental (SAG), Normas Generales de Control Interno. Segunda Edición, p. 147, Febrero 1999

lo que causa que los servicios prestados por la Municipalidad sean atendidos con tardanza

- Las órdenes de los jefes y supervisores se da de manera verbal, lo que causa que no exista compromiso para realizarlas, por no hacerse de manera formal (por escrito)
- No se tiene una evaluación y control de los resultados obtenidos en el desempeño de las funciones, que incide en el mal funcionamiento de los servicios que se prestan

Cabe señalar que el Control Interno Gubernamental juega un rol preponderante, en consecuencia, se define como el plan de organización y el conjunto de métodos y medidas que se adoptan para asegurar que se logren los objetivos, funciones y tareas relacionadas con la previsión, seguimiento y control de las actividades económicas y administrativas, la protección y conservación de los recursos naturales y el medio ambiente en un ente público; medible tanto en lo relativo a los hechos o acontecimientos propios, como en los actos de los funcionarios que intervienen en ellos”.⁶

De acuerdo a la importancia y objetivos que debe tener el control interno gubernamental, se detectó lo siguiente:

- No existe a la fecha un departamento o unidad de llevar el control e inventario del catastro municipal que apoye el captar ingresos, ya que los mismos reflejan una minoría del presupuesto de ingresos

⁶ Idem, p. 152

- Dentro de la estructura organizacional aparece la Auditoria Interna, quién es la responsable de evaluar la eficiencia de los servicios públicos municipales en virtud que a la fecha, tiene deficiencias en los registros de costos, de acuerdo a lo que establece el proceso administrativo del SIAF-MUNI
- En la actualidad los recursos financieros para efectos de proyectos aprobados por la corporación municipal se publican en el Diario Oficial cada 3 meses para dar a conocer como se utilizan
- No se encontró elaborada un Plan operacional anual (POA), que permita presupuestar los gastos y proyectos, lo que causa que no se tenga destinado presupuesto para prioridades existentes de la Municipalidad

Para comprender de mejor manera lo anterior mencionado, se presenta la ejecución presupuestaria comparativa del período comprendido del 2004-2007, donde se da a conocer lo recaudado en cada uno de los rubros siguientes:

Cuadro 13
Municipalidad de Sacapulas, departamento de Quiché
Comparativo de la ejecución presupuestaria
Ingresos de operación
Año: 2004-2007

Descripción	Año 2004	Año 2005	Año 2006	Año 2007
Ingresos de operación	19,868.50	10,738.00	99,898.40	110,361.50
Venta de servicios	19,868.50	10,738.00	99,898.40	110,361.50
Servicios públicos municipales	19,868.50	10,738.00	99,898.40	110,361.50

Fuente: Elaboración propia, con base en datos proporcionados por la Tesorería Municipal.

Los servicios prestados por la Municipalidad, cuentan con guías para la prestación de éstos, se aplican tasas muy antiguas, que no generan mayores ingresos para la Institución, dentro de los ingresos de operación figura con mayor ingreso el piso plaza, pues en este se cobra el arrendamiento por locales del centro comercial conformado por 91 locales comerciales, 16 comedores y 12 cubículos.

CAPÍTULO III PROPUESTAS

3.1 PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA

En toda institución es importante que se encuentre definida la misión, visión, objetivos que se pretenden alcanzar, valores, mediante metas específicas; al respecto, en el presente capítulo se hacen las siguientes propuestas de los aspectos planteados y mencionados en el capítulo II, detallando cada uno de los elementos que conforman la planificación.

Visión

Ser la municipalidad líder en el desarrollo integral de sus comunidades, que promueve de manera sistemática la participación efectiva, voluntaria y organizada de sus habitantes en la resolución de los problemas locales y captación de recursos para el fortalecimiento económico y progreso del Municipio, dentro del marco legal de la Municipalidad, que busca la convivencia pacífica y seguridad ciudadana.

Misión

Somos una Municipalidad, en busca del desarrollo integral y sostenible del Municipio a través del trabajo en equipo, elaboración, aprobación y ejecución de proyectos que contribuyan a impulsar el progreso de sus habitantes, la protección del derecho de la identidad cultural de las comunidades, de acuerdo con sus valores, idiomas, tradiciones y costumbres.

Objetivos de la municipalidad

Toda Institución debe contar con objetivos propios que le distingan de las demás instituciones del Estado, que persigan un fin común como el bienestar de sus usuarios y vecinos de las distintas comunidades que conforman el Municipio de una manera general y de esta manera determinar los objetivos específicos, por lo que a continuación se hace la siguiente propuesta ya que no se encuentran definidos los mismos en la unidad en estudio.

Objetivo general

Procurar el desarrollo social, económico y cultural del Municipio y sus habitantes a través de la captación de ingresos que permitan la planificación y ejecución de nuevos proyectos de beneficio común, para la satisfacción de las necesidades e intereses de la comunidad.

Objetivos específicos

- a. Ejecutar obras de asistencia social, educación, infraestructura y otros, de acuerdo a las necesidades de la comunidad, manifestadas en asambleas comunitarias participativas
- b. Fortalecer las actividades agrícolas, a través de la gestión de cursos de capacitación que permitan el desarrollo del recurso humano y la tecnificación en los procesos
- c. Velar por el fortalecimiento del patrimonio económico, natural y cultural
- d. Garantizar el mantenimiento de los servicios públicos locales
- e. Divulgar el respeto a los derechos e identidad de los pueblos indígenas
- f. Promover y mantener relaciones con instituciones públicas, regionales y departamentales, así como con organismos internacionales que contribuyan al desarrollo integral y sostenible

Valores institucionales

- a. Voluntad, por ser los mejores, aportar ideas genuinas con base a nuestros valores
- b. Compromiso, en la ejecución de nuestras actividades con eficiencia y calidad
- c. Disciplina, en la observancia de reglas y compromisos
- d. Decoro, desde la forma en que se viste, hasta el comportamiento que se adopta

- e. Integridad, en las relaciones interpersonales y en el trato individual
- f. Responsabilidad, en la ejecución de las actividades individuales y colectivas
- g. Honestidad y transparencia, al formular y ejecutar el presupuesto municipal y captación de ingresos
- h. Solidaridad, con las necesidades de la comunidad y de los colaboradores de la Municipalidad
- i. Igualdad de oportunidades interna y externa
- j. Respeto, a los derechos e identidad de los pueblos indígenas.

Principios Institucionales de la municipalidad de Sacapulas (ya existentes en la Municipalidad)

1. Calidad: El vecino es el cliente, la calidad es el trabajo. Un vecino satisfecho es la meta.
2. Responsabilidad: Como individuos, exigir responsabilidad total; como equipo de trabajo apoyar las responsabilidades de los demás.
3. Reciprocidad: Como lema: Un beneficio mutuo; es un beneficio compartido, un beneficio compartido perdurará.
4. Eficiencia: Utilizar los recursos al máximo, no desperdiciar nada y solo realizar lo que se puede hacer mejor.
5. Libertad: Necesitamos libertad para formar nuestro futuro, necesitamos integridad para ser libres.

Políticas Institucionales de la Municipalidad de Sacapulas (ya existentes)

Probidad, Transparencia y Austeridad

Las acciones se orientarán a desarrollar planes, metodologías y procedimientos que permitan dar transparencia a la gestión administrativa y financiera de la Municipalidad.

- Se hace necesario e importante se realice un Plan Operativo Anual (POA) con carácter obligatorio, que debe realizarse cada medio año, con el propósito de apoyar el alcanzar los objetivos para el siguiente período, como pueden ser: remodelaciones internas de oficinas de la institución, compra de mobiliario y equipo, sueldos y salarios, prestaciones de ley, cubrir nuevos puestos o la creación de ellos, otros. Esto permitirá que los recursos financieros que dispone la Institución sean suficientes para lo planificado
- Como fortalecimiento para la gestión administrativa actual de la Municipalidad, se cuenta con las 9 comisiones obligatorias del Concejo Municipal, de acuerdo a lo que establece el Artículo 36, del Decreto 12-2002, Código Municipal
- Ley de los Consejos de Desarrollo Urbano y Rural, Decreto 11-2002, que crea el Sistema Nacional de Consejos de Desarrollo. El objetivo principal es convertirlo en el medio principal de participación de la población indígena y no indígena en la gestión pública para llevar a cabo el proceso de planificación democrática del desarrollo, se han tomado en cuenta los principios de unidad nacional, multiétnica, pluricultural y multilingüe de la nación guatemalteca (art. 1)

Está compuesto por cinco niveles, que van desde el nacional hasta el comunitario, a continuación se presenta la siguiente gráfica.

Gráfica 5
Niveles del sistema nacional
Según Consejos de Desarrollo



Fuente: Elaboración propia, con base en la Ley de desarrollo Urbano y Rural, Decreto 11-2002.

- La comunicación entre autoridades y colaboradores, debe ser participativa e integrada, donde no se limite a que exprese y de a conocer los problemas que enfrenta su puesto, y que el mismo sea el que participe en dar propuestas de solución. Esto ayudará a que sea parte de la Institución y vele por los intereses de la misma

Para efectos del presente estudio se propone una planeación adaptativa que busca compactar los objetivos de la Institución, unitarios e individuales. Esta requiere la comprensión de los valores en forma colectiva como individual. A continuación se describen los siguientes pasos para poder implementarla.

1. Basada en el valor principal de la planeación en elaborar planes. Su importancia radica en la participación entre colaboradores y autoridades.

2. El objetivo principal de esta planificación es detectar deficiencias en planes anteriores y lograr reducir la posibilidad que vuelvan a ocurrir.
3. El conocimiento del futuro puede crear incertidumbre, certidumbre e ignorancia, sin embargo, existe una planeación para cada una de ellas en su orden planeación contingente, comprometida y sensible.

3.2 ORGANIZACIÓN

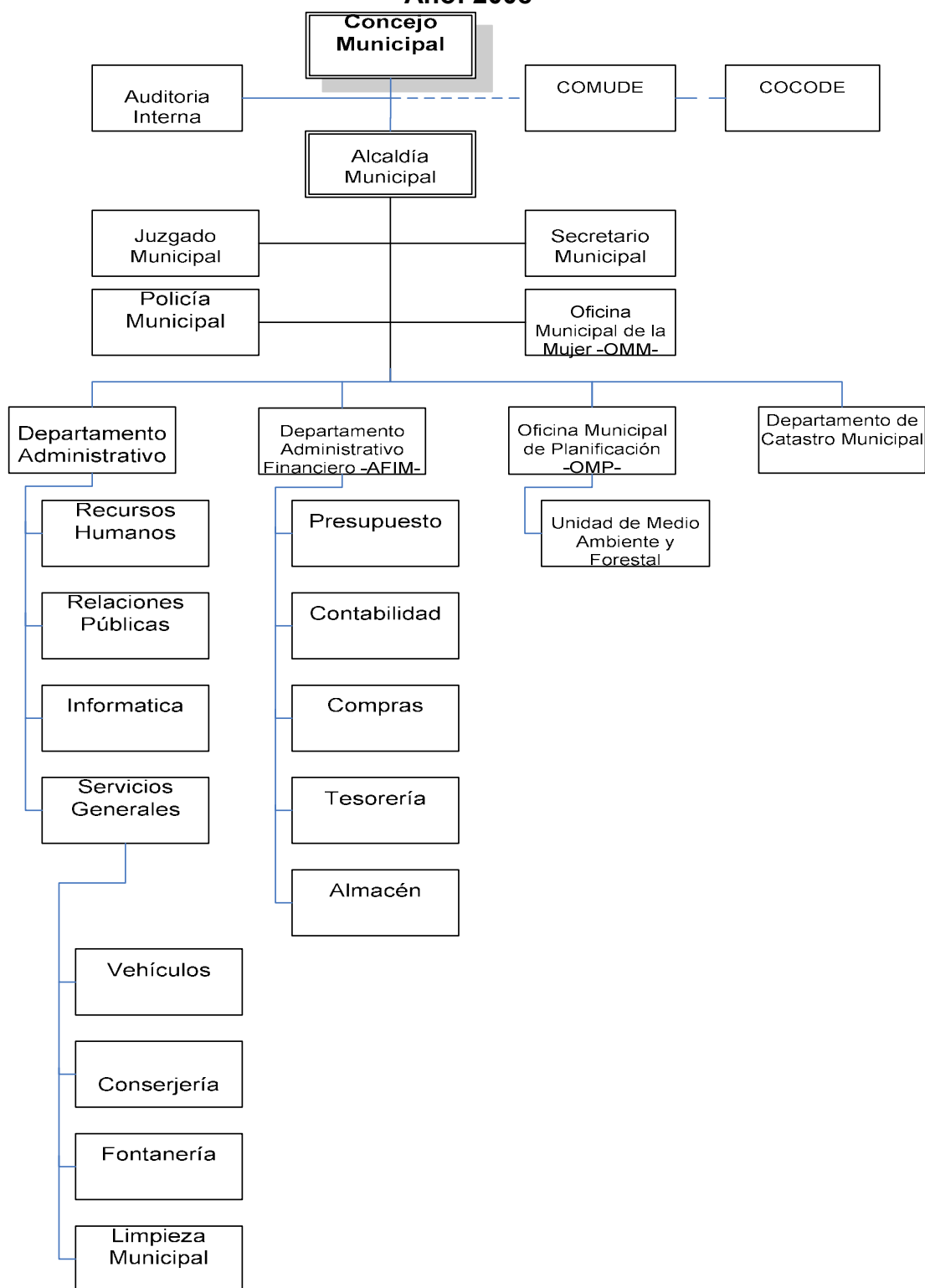
Una organización formal es un mecanismo o estructura que permite a las personas laborar conjuntamente en una forma eficiente.

Cada miembro que pertenezca a la organización será más eficiente con su trabajo para la consecución de los objetivos que persigue la Institución, si se conoce cuál es el trabajo que va a administrar, quién lo va a ayudar, a quién debe reportar y qué miembros pertenecen a su grupo de trabajo.

La organización formal tiene como propósitos generales:

1. Permitir alcanzar los objetivos primordiales de la Institución, de forma eficiente y con el mínimo esfuerzo, como un equipo de trabajo.
2. Eliminar duplicidad de trabajo.
3. Asignar a cada miembro de la Institución responsabilidades y autoridad para la ejecución eficiente de sus tareas o actividades, y tenga definido de quién depende y quienes dependen de él.
4. Permite que la Institución establezca canales de comunicación adecuados para que las políticas y objetivos establecidos se logren de manera eficiente y eficaz en todos los niveles de la misma.

Gráfica 6
Municipalidad de Sacapulas, departamento de Quiché
Organigrama estructural (Propuesto)
Año: 2008



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

Funciones propuesta

Auditoría interna: Trabajo profesional de auditoría relacionado con el control interno, que permite la correcta ejecución presupuestaria.

Alcaldía municipal: Administrar de manera eficiente y eficaz en políticas, planes y programas de desarrollo como también el recurso humano, físico y financiero de la Municipalidad.

Juzgado municipal: ejerce jurisdicción y autoridad en todo el ámbito de la circunscripción municipal de que se trate.

Secretaría municipal: Dirigir y orientar los trabajos de secretaría al cuidar que los empleados cumplan sus obligaciones legales y reglamentarias.

Policía municipal: Velara por el cumplimiento de los reglamentos, ordenanzas y resoluciones emitidas por el Concejo Municipal y el Alcalde, al respetar los criterios básicos de las costumbres y tradiciones del Municipio.

Oficina municipal de la Mujer: Promociona el desarrollo Integral de las mujeres del Municipio a través de la formulación de políticas, planes y proyectos que responden a las demandas, intereses, y necesidades específicos de las mujeres.

a. Departamento administrativo: Dirige, coordina, ejecuta y evalúa los recursos humanos económicos financieros, materiales de la Municipalidad.

a.1 Recursos humanos: Realiza funciones de reclutamiento, selección e inducción de la Municipalidad.

a.2 Relaciones públicas: Programa, coordina y supervisa las actividades de divulgación y comunicación.

a.3 Informática: Programación y mantenimiento del sistema y equipo de cómputo.

a.4 Servicios generales: Coordina actividades de apoyo.

a.4.1 Fontanería: Funcionamiento y mantenimiento del servicio de agua.

a.4.2 Limpieza municipal: Mantenimiento y limpieza general de los servicios prestados.

a.4.3 Conserjería: Encargado de velar por la higiene y mantenimiento, para guardar la buena imagen de la Institución.

a.4.4 Vehículos: Coordina y vela por el mantenimiento de los vehículos a disposición de la Municipalidad.

b. Departamento administrativo financiero –AFIM-Tesorería: Organiza y coordina los pagos diversos de las actividades realizadas.

b.1 Tesorería: Organiza y coordina los pagos diversos de las actividades realizadas.

b.2 Presupuesto: Elabora y controla el presupuesto de la Municipalidad.

b.3 Contabilidad: Administra y registra las operaciones financieras.

b.4 Almacén: Recibe y entrega mobiliario, equipo, útiles y suministros.

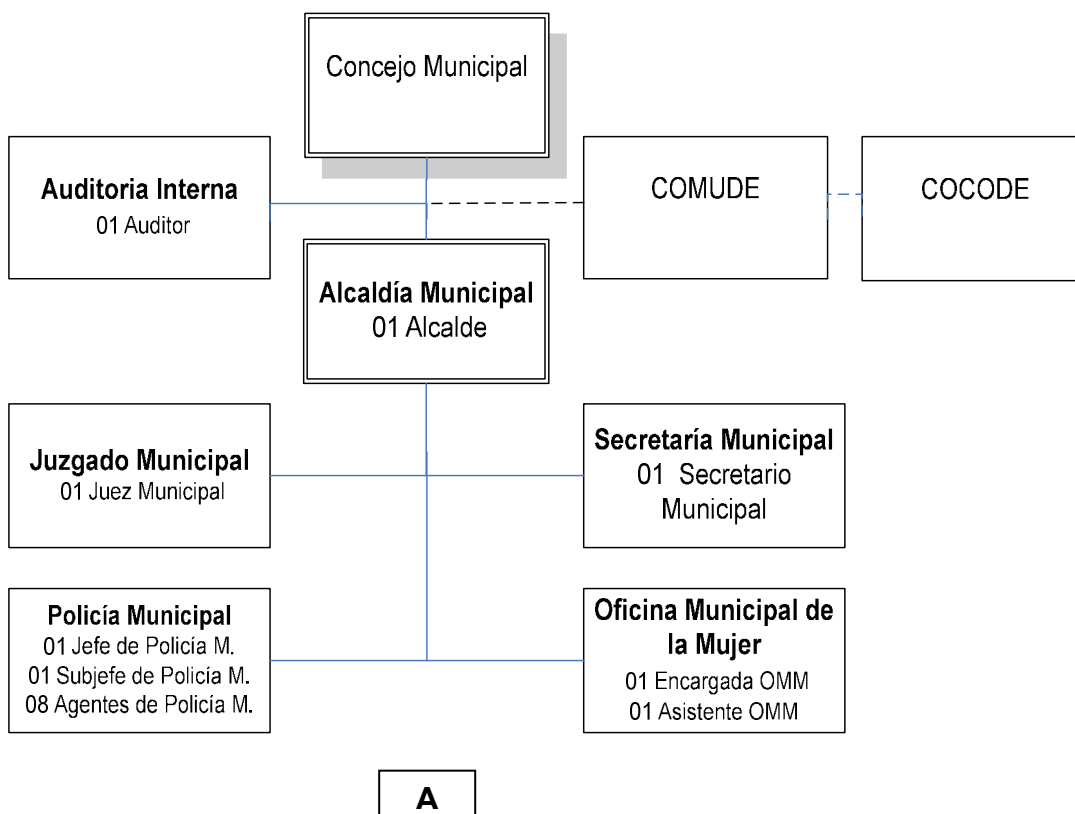
b.5 Compras: Coordina las actividades relacionadas con la cotización, compra y contratación de bienes y servicios.

c. Oficina municipal de planificación –OMP-: Se encarga de la planeación, organización y dirección de los programas, proyectos de la Municipalidad.

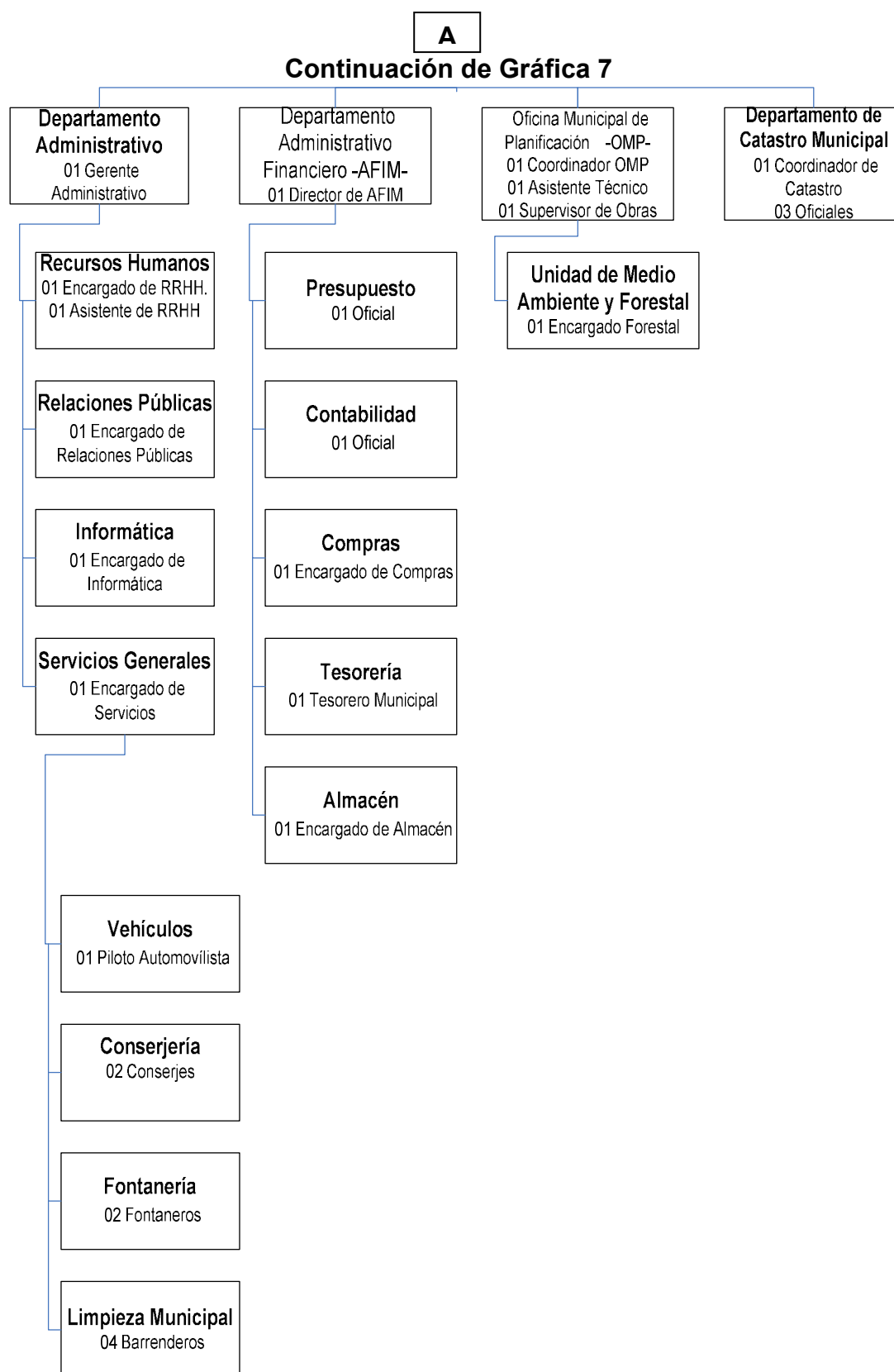
c.1 Unidad de Medio Ambiente y Forestal: Organiza y coordina actividades que ayuden a promover la conservación de los recursos naturales.

d. Departamento de Catastro Municipal: Revisión de balances presentados anualmente de las empresas existentes en la jurisdicción.

Gráfica 7
Municipalidad de Sacapulas, departamento de Quiché
Organigrama de puestos (Propuesto)
Año: 2008



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



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

Con el fin de mejorar la actual gestión administrativa de la Municipalidad y se obtengan los mejores niveles de eficiencia en dicha Institución de acuerdo a la normativa Institucional vigente de la que se pueden mencionar el Decreto 12-2002, Código Municipal; Acuerdo Gubernativo 312-2002, Ley General de Descentralización; Decreto 11-2002, Ley de los Consejos de Desarrollo Urbano y Rural, y Decreto 31-2002, Ley Orgánica de la Contraloría General de Cuentas, se hace la siguiente propuesta del organigrama estructural de la Municipalidad.

- La Auditoria Interna se ha colocado como un ente directo entre el Concejo Municipal y el Alcalde, figura como un asesor en relación a facilitar el trabajo de línea al prestar los servicios, asesoría e información y evaluar el desempeño de las actividades a realizar, ejerce su propia autoridad para ayudar al nivel de dirección, de la Institución, aparece con línea continua dentro de la estructura administrativa (organigrama), debido a que en la actualidad este cargo representa dentro de la administración municipal carácter obligatorio dentro de la misma
- Se han colocado las Oficinas obligatorias que dependen directamente de la alcaldía, dentro del nivel de dirección, funge como apoyo para la gestión administrativa financiera de la Municipalidad
- Se propone la creación del Juzgado de Asuntos Municipales que vele por la ejecución de las ordenanzas, para hacer cumplir los reglamentos y demás disposiciones.
- Aunque la Oficina Municipal de la Mujer en el municipio de Sacapulas, se aprobó el 30 de Noviembre del año 2007 por la corporación, mediante el Acuerdo Municipal 55-2007, a partir del 15 de febrero del año 2008, empezó a funcionar como tal. En el organigrama de la Institución Municipal, la Oficina Municipal de la Mujer –OMM-, se ubica en el nivel corporativo.

- Se propone la creación de un Departamento Administrativo que cuente con un Gerente Municipal, para que coadyuve con el Alcalde la gestión administrativa municipal y la eficiencia en el desempeño de las funciones técnicas y administrativas de la Municipalidad (Artículo 90 del Código Municipal)
- El Departamento Administrativo tendrá bajo su cargo la Unidad de Recursos Humanos, con funciones de reclutamiento, selección, contratación, inducción, capacitación y desarrollo del personal, para la aplicación de una adecuada gestión del talento humano. Así como también, una Unidad de Relaciones Públicas, encargada dar seguimiento a la participación ciudadana y apoye la transparencia de la gestión administrativa, crear una Unidad de Informática, que tenga como finalidad la sistematización, mantenimiento y capacitación de los sistemas, equipo a implementar en la Municipalidad
- Se propone descentralizar algunos servicios internos a cargo de la Alcaldía y de la secretaría como lo son vehículos, conserjería, fontanería y limpieza municipal, a través de la creación de una Unidad encargada de coordinar y controlar estos servicios, denominada Servicios Generales
- Con la aprobación por parte del Congreso de la República del Decreto 90-2005, que contiene la Ley del Registro Nacional de la Personas –RENAP-, se derogan varias disposiciones contenidas en el Código Municipal Decreto 12-2002 y el Código Civil. Por lo que, en consideración a lo anterior, solo algunas funciones quedan a cargo de la Oficina de Registro Civil, por lo que desaparece de la estructura organizacional existente, y se propone la creación de un departamento de catastro
- El Departamento de Catastro tendrá las funciones que quedan por parte del Registro Civil luego de iniciado el proyecto de RENAP (Registro Nacional de Personas), sin embargo tiene a su cargo la elaboración,

mantenimiento y actualización del catastro municipal en concordancia con los compromisos adquiridos en los Acuerdos de Paz y la ley de la materia, artículo 35, inciso x) del Código Municipal. Por lo anterior, se tiene en consideración que la Municipalidad puede crear oficinas para atender servicios o actividades específicas, como el catastro municipal

3.2.1 Manuales administrativos

De acuerdo al Código Municipal en su artículo 92, literalmente dice: “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 convenios colectivos que se suscriban de conformidad con la ley”.

Por lo anterior se propone lo siguiente:

- La creación de un manual de organización que detalle la estructura de la empresa, señale los puestos y la relación que existe entre ellos, para el logro de objetivos de la Institución. Estos explican la jerarquía, los grados de autoridad y responsabilidad, funciones y actividades de la Institución, a través de gráficas de organización y descripción de procesos de trabajo
- Se propone crear un manual de inducción que permita a los colaboradores conocer como se encuentra formada la Municipalidad.
- Se tiene existencia de un manual de funciones y atribuciones como de un reglamento interno de personal, que se encuentra actualizado más no autorizado, por lo que sugiere se presente ante la corporación municipal; y se de a conocer a los colaboradores para eficientar tanto el servicio como se elabore de mejor manera las funciones realizadas
- Existen guías para la prestación de los servicios públicos que presta la Municipalidad como: agua, alcantarillado, rastro, mercado, basura, pero

que no se encuentran actualizados y autorizados por las autoridades competentes para que estas sean aplicables, por lo que se sugiere se actualicen y autoricen para eficientar la recaudación, mantenimiento y actualización de los mismos

3.2.2 Distribución de espacio físico

Dentro de los tipos de distribución del espacio físico se pueden mencionar: la distribución por procesos, distribución por productos, distribución híbrida y distribución de posición fija la que más se adecua para la municipalidad de Sacapúlas, la primera de éstas, que consiste en organizar los departamentos de trabajo según su función, para agilizar el flujo de actividades.

Por lo anterior se propone la siguiente distribución de espacio físico:

Tabla 14
Distribución de espacio físico de la municipalidad de Sacapulas
(Propuesto)

Nivel I	Nivel II	Nivel III	Nivel IV	Nivel V	Nivel VI
• Información • Presupuesto • Tesorería • Receptoría • Contabilidad/Compras • Almacén/Inventarios • Servicios Sanitarios	• Registro de Catastro • Secretaría de Registro Civil • Secretaría de Registro Vecindad • Servicios Sanitarios	• Oficina Municipal de la Mujer • Oficina Municipal de Planificación • Servicios Sanitarios	• Recursos Humanos • Informática • Servicios Generales • Relaciones Públicas • Servicios Sanitarios	• Alcaldía • Secretaría Municipal • Recepción • Servicios Sanitarios	• Policía Municipal • Bodega • Salón de Sesiones • Comedor • Servicios Sanitarios

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

De la tabla anterior, se sugiere lo siguiente:

- Instalaciones del edificio municipal ya no sean alquiladas, y que estas sean exclusivas para su servicio, lo permite se genere una mejor prestación de los mismos y la captación de ingresos
- Como una estrategia empresarial que genere una mejor captación de ingresos, se recomienda que las oficinas que tienen mayor afluencia de usuarios, como el Departamento Administrativo Financiero Municipal –AFIM-, Registro de Catastro, Registro Civil, Oficina Municipal de la Mujer, Oficina Municipal de Planificación sean ubicados en el primero, segundo y tercer nivel de las instalaciones que en la actualidad ocupa la Municipalidad, beneficie a que el recorrido de los usuarios sea mas corto, que el servicio se preste con mejor eficiencia y esto genere que el usuario realice sus pagos con mayor precisión
- Además, para mejorar la prestación del servicio de los colaboradores hacia el usuario, se tenga una oficina de información en el primer nivel, para orientar y genere una mejor satisfacción de necesidades del usuario
- De acuerdo a los diferentes niveles jerárquicos que se tienen en la estructura organizacional de la Municipalidad, se sugiere que la Oficina del Alcalde y el Secretario Municipal, se ubiquen en el quinto nivel, esto permitirá que los usuarios que requieran audiencia con estas dos personas se obtenga de forma directa por la recepción y puedan organizar, programar de mejor manera las reuniones y juntas
- Para que los colaboradores se encuentren satisfechos en sus lugares de trabajo, y guarden mejor relación con sus compañeros, se necesita construyan módulos para los espacios que se encuentran fuera de las oficinas y que se identifiquen cada uno de estos de acuerdo a la función que realicen, que facilite y permita prestar un mejor servicio al usuario, y

lograrlo al presupuestarse e incluirse en el Plan Operativo Anual como una remodelación en las instalaciones

- Como parte de incentivar a los colaboradores se sugiere se tenga un área específica para poder socializar como en actividades: de almuerzo (2 horas), tiempos de refacción o celebraciones que realice la Municipalidad, esto evitará que se desatiendan los servicios y que estas se realicen en sus lugares de trabajo

3.2.3 Seguridad e higiene ocupacional

En consecuencia la municipalidad como un ente de servicio público, debe contar, con un ambiente laboral adecuado en el cual puedan interrelacionarse de manera eficaz, los empleados municipales y usuarios de los servicios, en un ambiente físico agradable (iluminación, ventilación, temperatura adecuada y eliminación de ruidos, entre otras) y un ambiente psicológico adecuado (relaciones agradables entre el personal, actividades de motivación, liderazgo participativo y eliminación de las fuentes de estrés); así como, la maquinaria, equipo e instalaciones adecuadas al personal y las herramientas que ayuden a cumplir sus atribuciones sin mayor esfuerzo físico.

Es importante mencionar que en toda organización se deben establecer medidas técnicas, educativas, médicas y psicológicas que permitan prevenir accidentes, por lo que deben tomarse en cuenta aspectos como: prevención de accidentes de empleados, consistente en hechos que causen daños considerables (hospitalización, pérdidas irreparables, entre otros), incendios y robos dentro de las instalaciones.

Para mejorar el ambiente físico y laboral de la Municipalidad tanto para los colaboradores como para los usuarios se sugiere se solicite a Alcalde se implementación, el Reglamento General sobre Higiene y Seguridad en el Trabajo, proporcionado por el Ministerio de Trabajo Previsión Social en conjunto con el Instituto Guatemalteco de Seguridad Social, del cual se

mencionan algunas recomendaciones relevantes, que pueden aplicarse de acuerdo a lo observado y encontrado en las instalaciones de la Municipalidad, los siguientes artículos: 23, 24, 25, 64, 85, 92, 97, 107, 108.

3.2.4 Atención al Cliente

Todo colaborador de la Municipalidad, y que principia a tener contacto con los usuarios; debe estar identificado con la misma, para brindar una buena atención al usuario.

Los servicios que presta la Municipalidad buscan la resolución de problemas existentes en las distintas comunidades.

Proporcionar un buen servicio no se alcanza, si el usuario no lo percibe. Para ello a través de Relaciones públicas se hace necesario tomar en cuenta los siguientes aspectos que hacen de la atención al cliente un aspecto eficiente y eficaz: cortesía, atención rápida, confiabilidad, atención personal, personal bien informado, simpatía.

3.2.5 Tecnificación y equipo de trabajo

Se hace necesario que las autoridades de la Municipalidad en conjunto con los encargados de cada Departamento, Oficina y Unidad, unifiquen criterios para que sean aplicados a cada servicio los procesos administrativos adecuados, y conforme a la necesidad de cada uno.

Así también, el equipo de cómputo para la implementación del software, que permitirá una mejor imagen para la Institución, como agilizar los procesos en cada uno de los servicios prestados, lo que crea usuarios satisfechos. Esto se logrará incluyéndolo en el Plan operativo anual (POA), para el próximo período de tener partida presupuestaria.

3.3 DIRECCIÓN

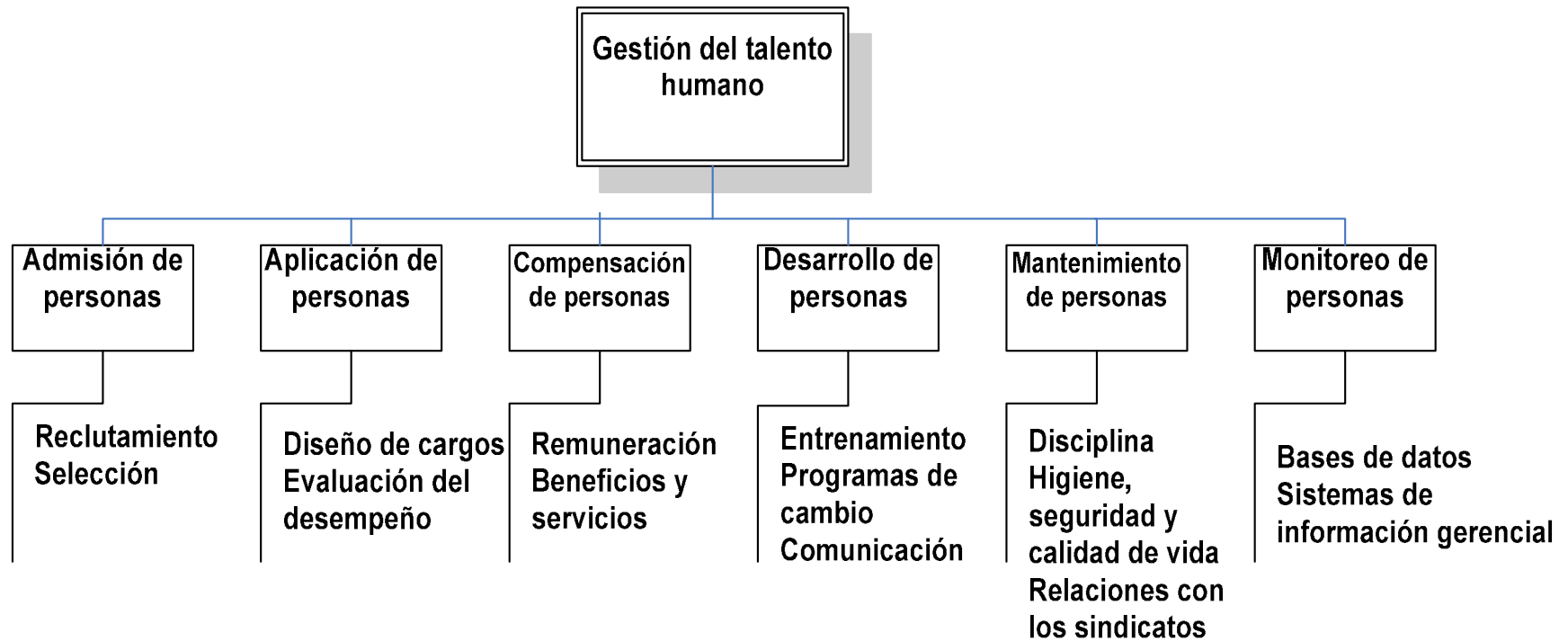
Para que exista una mejor dirección eficiente y eficaz en la Municipalidad, es necesario que las autoridades municipales implementen lo siguiente:

3.3.1 Gestión del talento humano

El proceso de la moderna gestión del talento humano implica varias actividades, como describir y analizar cargos, planeación del recurso humano, reclutamiento, selección, orientación y motivación de las personas, evaluación del desempeño, remuneración, entrenamiento y desarrollo, relaciones de seguridad, salud y bienestar, otros.

Por lo anterior, a continuación se describen los seis procesos de gestión del talento humano:

Gráfica 8
Los Seis Procesos de gestión del talento humano



Fuente: Libro Gestión del Talento Humano, Autor Idalberto Chiaveto

Todos estos procesos se interrelacionan entre sí, cada uno beneficia al otro. Además, estos procesos se diseñan según las exigencias de las influencias ambientales externas y las influencias organizacionales internas para lograr mayor compatibilidad entre sí.

La creación de una Unidad de Relaciones Públicas tiene como finalidad principal la gestión de la imagen institucional, mediante el desempeño de las siguientes funciones:

- a.** Gestión de las comunicaciones internas: Es de suma importancia conocer los recursos humanos de la institución y que éstos a su vez conozcan las políticas institucionales.
- b.** Gestión de las comunicaciones externas: Toda institución debe darse a conocer a sí misma. Esto se logra a través de la vinculación con otras instituciones.

De las cuales se pueden mencionar algunas características que se deben tomar en cuenta para que estas funcionen.

- **Funciones humanísticas:** Resulta importante que la información que se transmita sea siempre veraz, ya que la confianza del público es la que permite el crecimiento institucional
- **Análisis y comprensión de la opinión pública:** Los relacionistas públicos no manipulan la opinión pública. Su trabajo consiste en seleccionar la información adecuada y organizarla de forma entendible y clara para luego brindarla a la comunidad
- **Trabajo conjunto con otras disciplinas y áreas:** El trabajo de todo relacionista público debe tener una sólida base humanista con formación en psicología, sociología y relaciones humanas.

Las herramientas de las que se valen las relaciones públicas para cumplir con sus objetivos y funciones son muchas y diversas, entre ellas se pueden mencionar:

Herramientas para gestionar la comunicación interna:

- Comunicados de prensa
- Boletines informativos
- Memo
- Intranet
- Carteleras

Acciones para gestionar la comunicación externa:

- Comunicación interna
- Gestión de crisis
- Voceros de la empresa
- Organización de eventos
- Planes de responsabilidad social

Relaciones con los medios de comunicación:

- Diarios: Permite a la organización acceder al público general
- Revistas: Logra acceder a públicos más y mejor segmentados
- Radio: Alcanza transmitir información instantánea las 24 horas del día
- Televisión: Otorga gran notoriedad a la institución, pero es difícil y caro acceder a ella
- Internet: Se puede trabajar sobre el sitio web institucional o con la versión en línea de diversos medios

a) Capacitaciones

Debido a que la Municipalidad es una Institución que presta servicios a usuarios de distintas comunidades, se hace necesario se capacite a los colaboradores.

Se pueden realizar mediante cursos y seminarios dentro de la Institución con el apoyo de Instituciones gubernamentales y no gubernamentales, sobre implementación de nuevos software, temas específicos como “Servicio y atención al cliente”, “Trabajo en equipo”, “Solución de Conflictos”, “Relaciones interpersonales”, “Manejo e Implementación de Leyes Institucionales”, “Actualización de procesos y procedimientos Administrativos”, y otros.

b) Clima Organizacional

Con el fin de comprender la importancia de obtener un clima organizacional es adecuado y necesario se hace importante resaltar los siguientes elementos que deben ser tomados en cuenta para su implementación:

- El clima se refiere a las características del medio ambiente de trabajo y repercute en el ambiente laboral
- Estas características son percibidas directa o indirectamente por los colaboradores que se desempeñan en ese medio ambiente

Las percepciones y respuestas que abarcan el Clima Organizacional se originan en una gran variedad de factores, entre ellos están:

- Factores de liderazgo y prácticas de dirección (tipos de supervisión: autoritaria, participativa, otros)
- Factores relacionados con el sistema formal y la estructura de la organización (sistema de comunicaciones, relaciones de dependencia, promociones, remuneraciones).

Las consecuencias del comportamiento en el trabajo (sistemas de incentivo, apoyo social, interacción con los demás miembros).

- Cada una de estas dimensiones se relaciona con ciertas propiedades de la Institución, como: Estructura, responsabilidad, recompensa, desafío, relaciones, cooperación, estándares, conflictos e identidad.

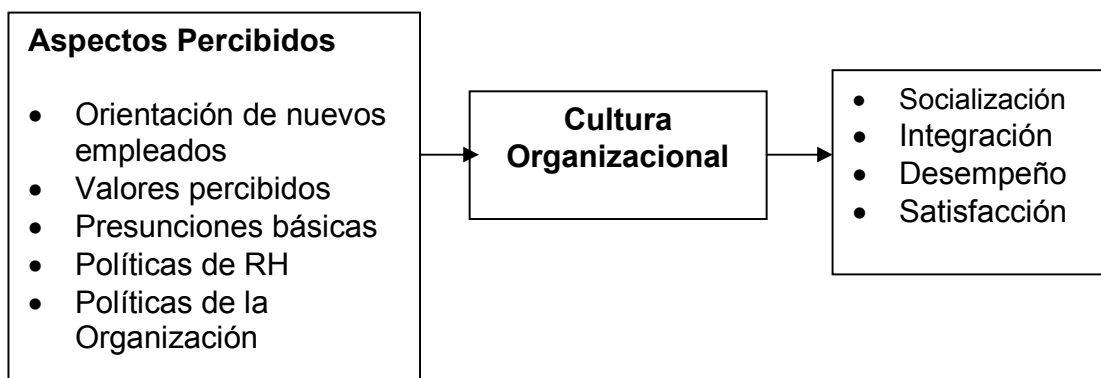
c) Cultura Organizacional

Para efectos de crear una cultura organizacional adecuada, esta inicia en el momento del ingreso del nuevo colaborador se adapte a las conveniencias de la Institución, llamado también socialización organizacional al implementar un programa que incluya los siguientes elementos.

- Asuntos organizacionales: Misión y objetivos, políticas y directrices, estructura de la organización, servicios ofrecidos, reglas y procedimientos internos, seguridad en el trabajo, distribución física que deberá utilizar
- Beneficios ofrecidos: Horario de trabajo, días de pago, anticipos, y otros ofrecidos por la Institución
- Relaciones: Presentación a las autoridades y demás colaboradores
- Deberes del nuevo colaborador: Responsabilidades básicas, visión general del cargo, tareas, objetivos del cargo, metas y resultados esperados

El efecto de una buena cultura organizacional en el colaborador de nuevo ingreso será:

Gráfica 9
Efectos de la cultura organizacional
Para el nuevo colaborador



Fuente: Libro Gestión del Talento Humano, Autor Idalberto Chiavenato, Edición 2002

3.4 Control

La Municipalidad debe medir los resultados y evaluarlos, realizando una comparación de lo que tiene en la actualidad con los históricos, en relación con lo esperado total o parcialmente, por lo que se sugiere el tipo de control aplicable a la misma.

Según Decreto 31-2002, Ley de la Contraloría General de Cuentas de la República de Guatemala, es la entidad fiscalizadora superior, técnica descentralizada, con funciones fiscalizadoras de los ingresos, egresos y en general de todo interés hacendario de los organismos del Estado, los municipios, entidades descentralizadas y autónomas, así como de cualquier persona que reciba fondos del Estado o que haga colectas públicas.

Como también se considera rectora del control gubernamental, capacitada para evaluar la eficiencia, efectividad y economía en los resultados de las operaciones y la gestión gubernamental, para promover la óptima utilización y control de los fondos y bienes del Estado, en un ambiente de transparencia y credibilidad.

La reciente reforma a la Ley Orgánica de la Contraloría General de Cuentas plantea la creación de Comités de Auditoría Social, brazo social de fiscalización de la Contraloría, un tipo de control ciudadano.

El artículo 88, Decreto 12-2002, Código Municipal, establece el nombramiento de auditores internos, en los municipios. Corresponde también al tesorero municipal llevar un control que incluye cortes de caja, examen de libros, cuentas corrientes, inventarios de bienes, etc.

Por otra parte la Ley de Probidad y Responsabilidades de Funcionarios y Empleados Públicos (Decreto 8-97 del Congreso de la República), tiene por objetivo regular los aspectos relacionados a la honestidad en la administración pública, que da cumplimiento a principios que norman la conducta de los servidores del Estado. En este sentido, busca garantizar el decoro, y transparencia en el manejo de recursos públicos; así como la probidad de funcionarios públicos y servidores del Estado.

3.4.1 Relaciones de control

Como se mencionó anteriormente, existe un tipo de control externo ejercido por la Contraloría General de Cuentas sobre los municipios. Con el mismo se busca garantizar la legalidad de los ingresos y gastos municipales.

Ley Orgánica de la Contraloría General de Cuentas (Decreto 31-2002 del Congreso de la República)

La ley es el instrumento legal que norma la función fiscalizadora de entidades públicas, en las que se incluye a las municipalidades y empresas, así como a contratistas y empresas que reciban o administren fondos del Estado. La fiscalización se enfoca a la evaluación de la probidad, transparencia, eficiencia y

eficacia de la calidad del gasto pública ejecutada a través del presupuesto municipal.

Para efectos de un mejor control administrativo se hace mención de lo siguiente:

- La persona encargada de llevar el control de ingresos y egresos, de los colaboradores de la Municipalidad, será la persona encargada de dar información ubicada en el primer nivel del edificio Municipal que tiene como función la de controlar la puntualidad de los colaboradores diariamente.
- Para que exista responsabilidad y cumplimiento de los mandatos de las autoridades y jefes municipales para sus delegados deberán girar sus órdenes de manera formal (escrita), para tener respaldo y exigir cumplimiento sobre estas.
- De acuerdo al Artículo 55, Decreto 1-87, Ley de Servicio Municipal, Evaluación del desempeño. “Las autoridades nominadoras, 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”.

Debido a la importancia en la aplicación de un adecuado control interno gubernamental se hace necesario la creación de:

Una Unidad de Catastro Municipal, la cual tendrá como función principal el control de las empresas con que cuenta el Municipio de acuerdo al Registro y Control Tributario, quien tiene a su cargo la revisión de balances presentados

cada año de las municipalidades de las empresas existentes en su jurisdicción, lo que hace necesario examinar algunos temas relacionados con el mismo.

a) Base Imponible

Esta se considerará como el parámetro o unidad de medida sobre la cual se calculan los impuestos municipales de las empresas que hacen negocios en el territorio del Municipio, el cual deben pagar, ya que cuenta como un activo.

b) Activo Imponible

Considerado como el activo que resulta después de haberle restado las deducciones municipales y sobre la cual se calculan los impuestos municipales que pagan las empresas que hacen negocio en el territorio del Municipio, para lo cual presentan anualmente el respectivo balance general.

CAPÍTULO IV PLAN DE CULTURA TRIBUTARIA

4.1 CAMPAÑA PUBLICITARIA

En el marco de la visión integral de todo gobierno municipal, corresponde una serie de esfuerzos planificados y coordinados que permitan el desarrollo de una propuesta estratégica que fomente la cultura ciudadana, y lograr a través de ella crear una sociedad de ciudadanos libres y responsables.

Como su nombre lo indica, uno de los planteamientos centrales del objetivo es la construcción de ciudadanía; con sentido de pertenencia, tolerante, capaz de concertar, cumplir acuerdos, y sobre todo, responsable, que respete la ley, cumpla con las normas de convivencia por voluntad propia y no sólo por imposición legal. Así, las acciones de cultura ciudadana pueden jugar también un papel preponderante en pro del cumplimiento de otras, de las estrategias que fomentan una cultura ciudadana adecuada, que permita ser un Municipio en paz con democracia y justicia.

Esto se llevará a cabo a través de la utilización de un plan publicitario que conlleve la utilización de medios de comunicación masivos para enviar mensajes positivos que incentiven la participación ciudadana por medio de una cultura ciudadana adecuada.

4.1.1 Briefing

Como un informe que selecciona y ordena la información estratégica; exige una labor de análisis y añade las instrucciones que se han de tener en cuenta en el proceso de creación publicitario, está unido a las particulares condiciones de difusión del mensaje.

Los canales de transmisión convencionales como los medios de comunicación masivos y el medio exterior. Los primeros, por lo general, tienen como objeto principal la difusión de información y entretenimiento; el medio exterior, sin embargo, nace específicamente para la función publicitaria.

4.1.1.1 Problemas-oportunidad

- En la Municipalidad de Sacapulas, no se cuenta con un plan de medios que permita incentivar la participación ciudadana, como la creación de una cultura ciudadana adecuada, que coadyuve a percibir transparencia de la actual gestión administrativa
- Falta de presupuesto designado para invertir en publicidad y comunicación, que limita mejorar la imagen como también el percibir ingresos de los servicios que presta la Municipalidad

4.1.1.2 Grupo Objetivo

Esta dirigido desde niños de 5 años hasta personas adultas de 65 a más años de edad.

- Definición del público objetivo: El grupo al que se dirige la campaña es desde niños de 5 años de edad, que permita educar y crear en sus mentes una cultura ciudadana que incentive el interés por cumplir con sus deberes y obligaciones como ciudadanos, además, integrado por los usuarios de los servicios que presta la Municipalidad, personas de sexo masculino o femenino, con un nivel socioeconómico medio y alto, padres de familia, profesionales y estudiantes, que suman un aproximado de 45,888 pobladores del Municipio, según datos proporcionados del X Censo de población año 1994, y XI Censo de población 2002, Instituto Nacional de Estadística –INE-

- Hábitos: Como usuarios de los servicios que presta la Municipalidad, su conducta en relación al pago de los tributos e impuestos de estos servicios, es de poco interés, puesto que no existe un hábito de cultura tributaria, como seguimiento por parte de la Municipalidad
- Estilos de vida: En su mayoría son personas dedicadas a la agricultura, que habitan en el área rural, que representan en un 97% la población indígena, ya que el nivel de ingreso se encuentra por debajo de Q1,500.00 mensuales, lo que hace insuficiente cubrir las necesidades básicas de los hogares, como también el pago de sus impuestos
- Actitudes negativas: Debido al enfrentamiento armado existente en los años 80', algunos otros actos que han dejado reseña en los habitantes a través del tiempo, han creado una negativa en la recaudación de los impuestos y tributos de los servicios prestados por la Municipalidad, al existir oposición para su cobranza e incremento de los mismos
- Actitudes positivas: Motivar la cooperación conjunta de los usuarios a través de divulgar una campaña de cultura ciudadana que lleva por nombre "Juntos todos podemos más" se incentivará la participación de los pobladores en el pago de sus contribuciones

4.1.1.3 Objetivos

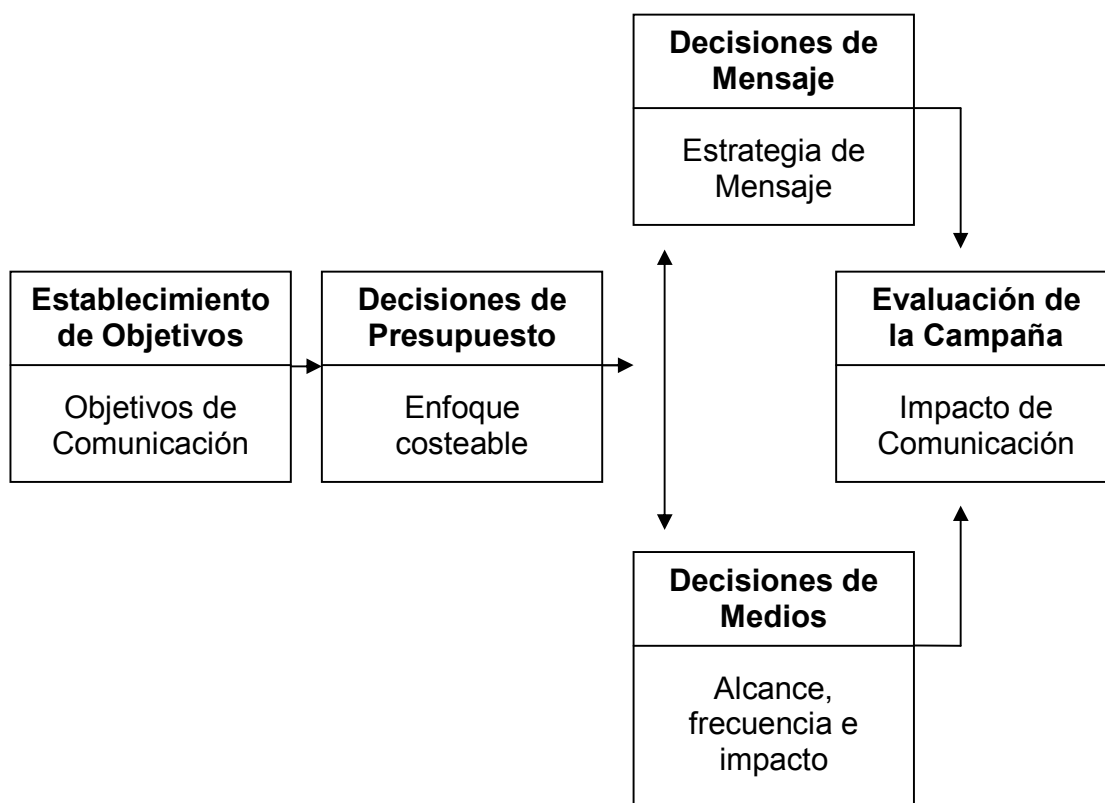
- Crear en la mente de los habitantes del Municipio una sociedad de ciudadanos libres, responsables que puedan cumplir y respeten la ley; además, cumplan las normas de convivencia por voluntad propia y no sólo por imposición legal

- Lograr una economía que garantice un mayor nivel de bienestar que busca generar una base material que posibilite el cumplimiento de las metas propuestas, al incrementar el ingreso por habitante y poner a disposición del sector público los recursos necesarios para contribuir al logro de una distribución equitativa de los frutos del crecimiento
- Cumplir con generar una sociedad más igualitaria y solidaria, que propone maximizar dos valores fundamentales de la Constitución Política de la República: la igualdad y la libertad. Se plantea la necesidad que el Municipio avance de manera decisiva en términos de equidad, entendida; ésta fundamentada como igualdad de oportunidades. Se pretende con esto, una sociedad más igualitaria, no sólo en términos de la distribución del ingreso y los activos que los individuos obtienen con su trabajo, sino de los bienes y servicios públicos que ellos utilizan o deberían utilizar en su vida diaria
- Lograr un Municipio eficiente al servicio de los ciudadanos, que proponga avanzar en la reestructuración, para maximizar el retorno de los recursos públicos

4.1.1.4 Condicionamiento de medios y presupuesto

Con la implementación de un plan de medios que permita dirigir de la forma más adecuada, se utilizará una media mix que consiste en una combinación de medios y soportes elegidos para difundir una campaña de publicidad que alcance a la gran mayoría del grupo objetivo. La campaña tiene una duración de cuatro meses y un presupuesto de Q 10,000.00.

Gráfica 10
Principales decisiones de publicidad



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

4.2 ESTRATEGIA DE COMUNICACIÓN

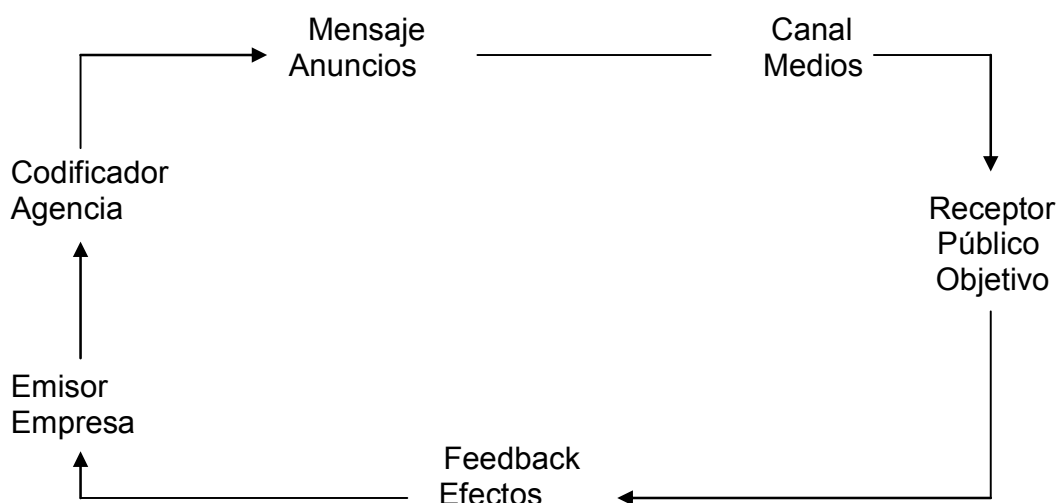
Otro mecanismo institucional que puede ser utilizado es el diseño de una estrategia de comunicación unificada que permita establecer un vínculo directo entre las autoridades y la ciudadanía para planificar, ejecutar, evaluar y dar seguimiento a las acciones de cultura ciudadana. Estas acciones promueven la participación de la ciudadanía y, a su vez, propician la corresponsabilidad, tanto de las autoridades como de la ciudadanía en dichas acciones.

Es esencial que la estrategia de comunicación busque aumentar la confianza de la ciudadanía en las autoridades y promover la cooperación, con respecto al producto, la idea o aquello que propone la campaña.

4.2.1 Comunicación publicitaria

Es una comunicación ornamental, valorativa y beneficiosa, que sitúa sus afirmaciones más allá del principio de veracidad exigido a los mensajes informativos.

Gráfica 11
Fases de la Comunicación Publicitaria



Fuente: Libro Fundamentos de Marketing, Autor Philip Kotler y Gary Armstrong, Año 2003.

4.3 ESTRATEGIA PUBLICITARIA

Concientizar a los habitantes del Municipio a través de informar, promover e incentivar la participación y cultura ciudadana.

4.3.1 Estrategia de mensaje

El propósito del mensaje es lograr posicionar en la mente de los usuarios la importancia de su participación en el pago de sus impuestos y tributos, trae beneficios tanto para el Municipio como a sus pobladores. Lo que se pretende alcanzar a través de la frase “Juntos podemos más”.

4.3.1.1 Ejecución del mensaje

Para poder captar la atención e interés de los usuarios se pretende alcanzar a través de tres formas o estructuras que permitirán llevar el mensaje de una manera creativa y organizar adecuadamente el contenido de la comunicación.

Para lo cual se toman los estilos con tono positivo de los cuales se adecuan a los medios a utilizar, mencionados a continuación:

- **Solución de problema:** Este responde a la sucesión problema-tratamiento-solución, recorrido que se produce al dar a conocer que la falta en el pago de impuestos, genera que los servicios que presta la Municipalidad no sean satisfactorios, que podrá solucionarse, al incentivar a los usuarios y vecinos, con su participación en realizar sus pagos a tiempo y los beneficios en la mejora de estos
- **Demostración:** Con el presupuesto designado por parte del gobierno a la Municipalidad dar a conocer los proyectos que se han implementado del antes y después, con presentar evidencias de lo que se ha logrado y resaltar lo que se logrará si participan en pagar sus impuestos
- **Musical:** El mensaje “Juntos podemos más”, se transmitirá cantado lo que incentivará la cooperación de los pobladores en el pago de sus impuestos y los beneficios que esto conlleva

4.4 SELECCIÓN DE LOS MEDIOS PUBLICITARIOS

Para llevar a cabo la campaña publicitaria se han tomado en consideración los de mayor alcance, frecuencia y el impacto que se desea alcanzar. Por el tipo de región, aspectos demográficos que caracterizan al Municipio se han considerado los siguientes medios publicitarios, donde se describen las ventajas y limitaciones que cada uno tiene.

Tabla 15
Perfiles de los principales tipos de medios

Medio	Ventajas	Limitaciones
a) Radio	Buena aceptación local; selectividad geográfica elevada y demográfica; costo bajo.	Sólo audio, exposición efímera; baja atención (es el medio “escuchando a medias”); audiencias fragmentadas.
b) Afiche	Flexibilidad; alta exposición repetida; bajo costo; baja competencia de mensajes; buena selectividad por localización.	Selectividad baja de audiencia; limitaciones creativas.
c) Trifoliales Informativos	Flexibilidad; actualidad, buena cobertura, y aceptabilidad.	Vida corta; calidad baja de reproducción, pocos lectores del mismo ejemplar.
d) Material POP (Point of Purchase)	Se encuentra la publicidad en el punto donde se presta el servicio.	Se visualiza por los usuarios, funciona como publicidad interna.

Fuente: Elaboración propia, Grupo EPS, 1-2008.

4.4.1 Datos de identificación

Cliente: Municipalidad de Sacapulas, departamento del Quiché

Fecha: Septiembre a Diciembre

Campaña: “Juntos todos podemos más”

Presupuesto: Q10, 000.00

Medios: Masivos Radio
 Publicidad interna material visual POP
 Publicitarios externa trifoliales informativos y afiches

4.4.2 Grupo Objetivo

Como se ha mencionado el grupo objetivo esta dirigido a niños desde 5 años hasta adultos de 65 a más años de edad, integrado por usuarios de los servicios que presta la Municipalidad de ambos sexos de nivel socioeconómico medio y alto, padres de familia, profesionales y estudiantes.

4.4.3 Hábitos de medios

- La Municipalidad cuenta con equipo visual (televisor) en el segundo nivel, para que los usuarios al momento de encontrarse en espera para ser atendidos se entretenga viendo alguna programación del día, por lo que se sugiere que se coloque este tipo de equipo en cada nivel que tenga mas afluencia, para pueda presentarse el material POP (visual) propiamente de la Municipalidad, consistente en un video musical de la campaña “Juntos podemos más”, que incentivará la participación y cultura ciudadana
- Escuchan la radio en algún momento del día visitan o frecuentan algún lugar del Municipio (mercados, Internet, tiendas, bancos, agencias telefónicas, otro), por lo que se sugiere colocar el spot de radio de la campaña publicitaria que consiste en reproducir la canción “Juntos podemos más”, para que se escuche 5 veces al día, y aprovechar que no se tiene costo alguno para reproducirlo, debido a que existe colaboración de las frecuencias radiales para con la Municipalidad

- Los medios escritos que se sugieren son afiches y trifoliales que permiten mantener informado a los vecinos y usuarios del Municipio, sobre los servicios que presta la municipalidad e incentive la participación y cultura ciudadana

4.4.4 Conductas principales

- Los habitantes del Municipio tienen por tradición contribuir al pago de sus impuestos, pago de tasas y arbitrios, desde hace ya varios años con las mismas tarifas, lo que ha sido difícil cambiar, puesto que se oponen a este cambio, lo que limita se mejoren los servicios que actualmente presta la Municipalidad

a) Actitudes negativas

Los vecinos de Sacapulas, se niegan al cambio e incremento en las tarifas que actualmente pagan por lo servicios que presta la Municipalidad, lo que genera descontento en los habitantes, al tomar acciones violentas y negativas para la misma.

b) Actitudes positivas

Crear en la mente de los usuarios y vecinos del Municipio el compromiso de participar en efectuar sus pagos e impuestos en tiempo, esto logra una mejor prestación de los servicios que actualmente se perciben y buscar el bien común de sus habitantes, e incrementar los ingresos.

4.4.5 Posicionamiento

A la fecha la cultura ciudadana que conforma el Municipio es mínima puesto que se refleja en los ingresos que actualmente obtiene la Municipalidad por los servicios prestados.

4.4.5.1 Posicionamiento ideal o buscado

Lograr una cultura y participación ciudadana que beneficie la obtención de recursos económicos que mejoren los servicios prestados actualmente y la creación de nuevos.

4.5 CONCEPTO DE CAMPAÑA

Crear en la mente del usuario que “Juntos podemos más”, al mejorar a través del pago de sus aportaciones en impuestos, tasas y arbitrios, que los servicios se mejoren para el bien común del Municipio.

4.5.1 Técnica Publicitaria

Tono: Cultura ciudadana (cooperación comunal).

Manera: motivacional y participativa.

Técnica de medios

- 1 spot para radio
- 1 Video musical (Material visual POP)
- 1 diseño de Afiche
- 1 diseño para trifoliar

4.5.2 Niveles de aprobación

Presentar cada una de las piezas creativas:

- | | |
|--------------------------------|---------------------|
| ▪ Script | Spot para radio |
| ▪ Video Musical | Material visual POP |
| ▪ Diseño para trifoliar | Arte |
| ▪ Diseño para Afiche | Arte |

4.6 PLAN DE MEDIOS

Permite orientar los objetivos, alcances, impacto publicitario, medios a utilizar, que tiene la campaña publicitaria.

4.6.1 Objetivos de medios

Alcanzar el 80% del grupo objetivo dentro de los primeros 2 meses de lanzada la campaña publicitaria, al asegurar que los usuarios y vecinos se encontrarán expuestos a un mínimo de 5 mensajes publicitarios.

4.6.2 Alcance y frecuencia

Porcentaje al que se quiere llegar. Se tendrá por objetivo alcanzar el 80% del con una frecuencia promedio de 3 impactos por persona.

4.6.3 Cantidad de impactos publicitarios

Concentrado el esfuerzo en programas de radio de mayor audiencia y cobertura que escucha el grupo objetivo, así como los medios de complemento y apoyo.

4.6.4 Razonamiento de medios

Radio

- Medio que apoyará la imagen a nivel municipal y departamental
- Posee el mayor grado de efectividad para comunicar de manera masiva la información que se quiere

Material visual POP

- Material visual colocado en puntos estratégicos donde el usuario espera para que se atienda o preste el servicio.

Diseño de afiche y trifoliar

- Proporciona una imagen de calidad y selectividad dirigida al mercado objetivo
- Proporciona una cobertura adecuada; el lector común dedica tiempo a su lectura funciona como medio de apoyo para la atracción del grupo objetivo

4.6.5 Duración

- La campaña tendrá una duración de cuatro meses

4.6.6 Presupuesto

Se debe presentar el presupuesto para cada uno de los medios a utilizar.

Presupuesto publicitario 00-01

(Mantener el orden correlativo para cada medio)

Código: 00-01
Medio: Radio
Cliente: Municipalidad de Sacapulas
Dirigido a: Usuarios de la Municipalidad
Nombre: “Juntos podemos más”
Campaña: Cultura Ciudadana

Se toma como base la canción del grupo musical Malacates Trebol Shop, titulada “Juntos podemos más”, con una duración de 3 minutos.

Existen en el Municipio 5 frecuencias que prestan el servicio gratuito para la Municipalidad, una de ellas tiene cobertura para todo el departamento, la radio FM de Sacapulas, y radio evangélica frecuencia 101.9.

Presupuesto publicitario 00-02

(Mantener el orden correlativo para cada medio)

Código: 00-02
Medio: Material Visual POP (Video Musical)
Cliente: Municipalidad de Sacapulas
Dirigido a: Usuarios de la Municipalidad
Nombre: “Juntos podemos más”
Campaña: Cultura Ciudadana

Este material audio visual será colocado en puntos estratégicos más frecuentados de la Municipalidad, mientras el usuario espera podrá entretenerse al observar el video musical “Juntos podemos más”, que le incentivará a participar a realizar sus pagos a tiempo y recibir los beneficios que esto conlleva.

Compra de 2 televisores C/U Q650.00	Q. 1,144.00
Material Audiovisual	Q. 44.00
12% IVA	Q. 162.00
TOTAL	Q. 1,350.00

Presupuesto publicitario 00-03

Código: 00-03
Medio: Diseño de Afiche
Cliente: Municipalidad de Sacapulas
Dirigido a: Usuarios de la Municipalidad
Nombre: “Juntos podemos más”
Campaña: Participación ciudadana

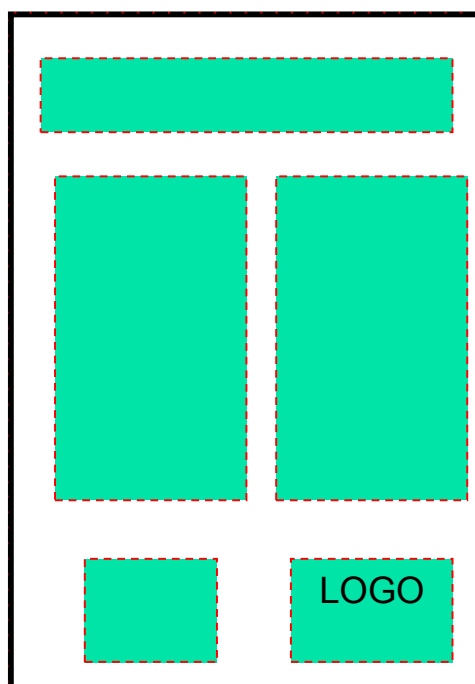
Diseño de Arte	Q. 88.00
Impresión 150 afiches a Q50.00 C/U	Q. 6,600.00
12% IVA	Q. 912.00
TOTAL	Q. 7,600.00

Se contempla una campaña que promueva acciones de los ciudadanos a una participación más activa con el Municipio.

Se utilizará publicidad específica de un afiche de las siguientes medidas:

Gráfica 12
Afiche publicitario

12 Pulgadas



18 Pulgadas

El diseño de este
adjunto al

afiche se encontrará
presente informe.

Presupuesto publicitario 00-04

Código: 00-04

Medio: Diseño de trifoliar
Cliente: Municipalidad de Sacapulas
Dirigido a: Usuarios de la Municipalidad
Nombre: “Juntos podemos más”
Campaña: Cultura y Participación ciudadana

Diseño de Arte	Q. 44.00
Impresión 2,000 trifoliales Q0.50 C/U	Q. 880.00
12% IVA	Q. 126.00
TOTAL	Q. 1,050.00

Se contempla una campaña que promueva acciones de los ciudadanos a una cultura y participación más activa con el Municipio.

Se utilizará publicidad específica de un trifoliar informativo del tamaño de una hoja de papel bond tamaño carta que contenga 3 paneles de información de lado interno. El diseño de este afiche se encontrará adjunto al presente informe.

4.6.7 Calendario

Presentar un cuadro que contenga:

Medio	Duración/ Tamaño	Canal/ Emisora	Inserciones por día	Semanas	Costo Unitario	Total
Detallar cada medio propuesto	Radio	FM Sacapulas	5 v/día	Toda la semana	Sin costo	Q0.00
Total						Q0.00

4.6.8 Calendario publicitario

Realizar una gráfica de Gantt donde se vea los días que se verán las piezas creativas en cada uno de los medios.

4.6.9 Inversión publicitaria

Presentar el consolidado de los presupuestos unitarios por medio.

Medio	Presupuesto
Spot Radio Inversión radio	Sin costo
Material Audiovisual (Material POP)	1,350.00
Diseño de Afiches	Q7,600.00
Diseño de Trifoliales	Q1,050.00
TOTAL	Q10,000.00

4.6.10 Relaciones públicas

- Como un ente que presta servicios y tiene relación con diferentes públicos, se hace necesario cultivar buenas relaciones que permitan obtener una publicidad favorable de la Municipalidad.

Dentro de las principales herramientas de las relaciones públicas que se adecuan a los objetivos que desea alcanzar la Municipalidad se pueden mencionar:

- Noticia: Los encargados de relaciones públicas buscan noticias favorables de la Municipalidad como servicios, proyectos, donaciones que permitirán transparentar las actividades que se realizan creando credibilidad

- Discursos: Esto permite reunir a los usuarios de los servicios que presta la Municipalidad, al aclarar dudas y dar respuesta de solución a problemas planteados, creando credibilidad y compromiso de las autoridades asía los usuarios
- Materiales escritos: Se incluyen informes anuales, folletos y boletines con información de la Municipalidad
- Materiales Audiovisuales: Estos pueden ser películas que fomenten la cooperación comunitaria, programas de diapositivas y sonidos, videos y audio como herramientas de comunicación
- Materiales de identidad corporativa: Estos pueden ayudar a que la Municipalidad mejore su imagen a través de dar a conocer su logo, folletos, letreros
- Actividades de Servicio Público: Permite que la Municipalidad mejore su relación con los usuarios y vecinos al participar en actividades culturales, de servicios de salud e incentive la participación ciudadana con el pago a tiempo de sus impuestos y arbitrios

CONCLUSIONES

CONCLUSIONES

Luego de realizar el presente informe se ha constatado cuales son las fortalezas y debilidades que posee la Municipalidad, donde se proponen propuestas de solución para eliminar las debilidades existentes, por lo que a continuación se presentan las conclusiones correspondientes.

1. La carencia de datos históricos de fundación y creación de la Municipalidad, provoca falta de fomento de una cultura ciudadana que permita a las futuras generaciones se identifiquen con la misma e incentive su participación en conocer sus derechos y obligaciones.
2. La inexistencia de una unidad o sección encargada de llevar un registro oficial del total de comunidades que conforman el Municipio, restringe el conocer con exactitud el total de aldeas, caseríos, barrios y parajes que lo conforman.
3. La Municipalidad de Sacapulas, registra una insuficiente captación de ingresos, debido a la limitada gestión municipal en la evaluación de nuevas fuentes de financiamiento e implementación de nuevos servicios.
4. La escasez de una estructura organizacional adecuada, provoca la inexistencia en la definición de que autoridad y departamento depende uno del otro.
5. La falta de un manual de organización, induce a que no se tenga definidas y conozcan las funciones, puestos, cargos que conforman la corporación.

6. El que no se cuente con procedimientos administrativos definidos y que sean realizados de forma inadecuada, repercute en la ineficiencia e ineficacia del control interno de la Municipalidad.
7. La inexistencia de medios y herramientas publicitarias (trifoliales informativos, volantes, material visual, afiches, otros), influye en los vecinos y usuarios en no encontrarse identificados con la institución y conocer sus derechos y obligaciones.
8. A la fecha se considera importante establecer una Oficina Municipal de la Mujer –OMM-, que tenga por funciones llevar los aspectos relacionados con las estrategias y planificación de las necesidades de las mujeres, que forme parte relevante dentro de la estructura organizacional
9. La Municipalidad carece de una Unidad de relaciones públicas, que se encargue de salvaguardar su imagen, lo que incide en que no exista transparencia en las gestiones administrativas que realiza.

RECOMENDACIONES

RECOMENDACIONES

Por lo concluido con anterioridad se hace importante sintetizar las soluciones y sugerencias que permitan fortalecer las debilidades encontradas, y que puedan ser presentadas, con el propósito que las autoridades municipales vean la factibilidad de poderlas implementar.

1. La Oficina Municipal de Planificación debe investigar y recopilar información referente a los inicios y fundación de la Municipalidad a través de fuentes primarias como secundarias, para obtener una base e Implementar la cultura ciudadana en las escuelas de nivel primario y secundario, que incentive la importancia que esta tiene para su desarrollo.
2. La Secretaría Municipal conjuntamente con la Oficina Municipal de Planificación se encarguen de la creación a una unidad o sección de catastro y que conjuntamente se lleve a cabo una investigación exacta que permita recopilar un informe, mapeo por regiones y microrregiones del Municipio, con el propósito de contar con una base oficial definida que permita proveer dicha información con certeza.
3. El departamento administrativo financiero municipal, con el apoyo de la unidad de relaciones públicas, se encarguen de crear un mecanismos que facilite e incentive el pago a tiempo de los impuestos y arbitrios, lo cual incidirá en la captación de ingresos para la caja municipal y se puedan mejorar los servicios que se prestan por parte de la misma.
4. El Alcalde y Secretario Municipal deberán considerar la necesidad de crear una unidad de recursos humanos, relaciones públicas, y una unidad de catastro que favorezcan el manejo del personal, las relaciones públicas con

los usuarios y un inventario de los negocios con los cuenta el Municipio respectivamente, lo que incide en mejorar la prestación de servicios y la captación de ingresos para la Municipalidad.

5. Previo a la creación de una unidad de recursos humanos, la Oficina Municipal de Planificación debe velar por que se implemente el manual de organización propuesto que contempla la reestructuración organizacional y funcional de la Municipalidad, con base en la planificación estratégica.
6. El Alcalde y Secretario Municipal deben considerar la Aplicación de los procesos sugeridos, en el manual de normas y procedimientos administrativos; elaborado con el propósito de reducir los tiempos de espera y promover la mejora continua en el servicio al cliente.
7. El Encargado de la Oficina Municipal de Planificación debe Implementar y establecer mecanismos de divulgación periódica a la población, sobre los programas y proyectos de desarrollo ejecutados en el Municipio.
8. La creación de la oficina municipal de la mujer por la importancia que está representa, deberá ubicarse dentro de la estructura organizacional en el nivel corporativo y dependa directamente del Alcalde.
9. La Municipalidad como un ente que presta servicio a usuarios y vecinos del Municipio, debe implementar una unidad de relaciones públicas que se encargue de mejorar la imagen e incentive la contribución de impuestos y arbitrios a tiempo.

ANEXO 1

FOTOGRAFÍAS DE LAS INSTALACIONES DE LA MUNICIPALIDAD MUNICIPIO DE SACAPULAS, DEPARTAMENTO DE QUICHÉ

Imagen 1
Conductos de alumbrado y agua potable



Imagen 2
Conductos de alumbrado y agua potable



Imagen 3
Servicio sanitario de la Municipalidad



Imagen 4
Servicio sanitario de la Municipalidad



Imagen 5
Terraza de la Municipalidad



Imagen 6
Terraza de la Municipalidad



Imagen 7
Gradas de los niveles con que cuenta la Municipalidad



Imagen 8
Alumbrado de los pasillas que conducen por las gradas



ANEXO 2

MANUAL DE DESCRIPCIÓN DE PUETOS

MUNICIPALIDAD DE SACAPULAS
Proyecto de Acuerdo
MANUAL DE DESCRIPCIÓN DE PUESTOS

Guatemala, junio de 2008

El Concejo Municipal,

CONSIDERANDO:

Que la Constitución Política de la República reconoce y establece el nivel de Gobierno Municipal, con autoridades electas democráticamente, lo que implica el régimen autónomo de su administración como expresión fundamental del poder local, que hace necesario dar una mejor definición y organización municipal y laboral para su buen funcionamiento.

CONSIDERANDO:

Que la Municipalidad de Sacapulas, se constituye en una instancia cuya finalidad es prestar un servicio de calidad y eficiencia a la población del Municipio en general, para dar así cumplimiento al proceso de modernización y descentralización del Estado, a través de implementar una nueva visión de administración municipal.

CONSIDERANDO:

Que el artículo 34 del Código Municipal Decreto 12-2002 del Congreso de la República, confiere al Concejo Municipal emitir sus propios 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

POR TANTO

El Concejo Municipal en el pleno ejercicio de sus funciones y atribuciones que le han sido otorgadas por el Municipio

ACUERDA

Emitir el presente:

MANUAL DE DESCRIPCIÓN DE PUESTOS

El cual empezará a regir el día siguiente de su aprobación.

COMUNIQUESE.

Concejo Municipal

ÍNDICE

	Páginas
Introducción	i
Organigrama de puestos	3
Objetivos	7
Codificación de puestos	8
Descripción de puestos	9

INTRODUCCIÓN

En el proceso de modernización y fortalecimiento institucional que ha realizado la municipalidad de Sacapulas, se han generado diversos documentos técnicos y legales, de los cuales uno de ellos es el “MANUAL DE DESCRIPCIÓN DE PUESTOS”, el cual entre otros beneficios, permitirá contribuir significativamente a la tecnificación de la capacitación y selección de colaboradores de la municipalidad, así también para la adecuada delimitación de ámbitos de competencia para cada clase de puesto de trabajo.

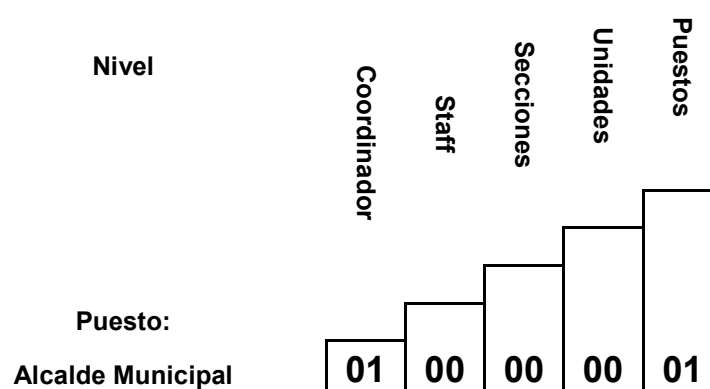
La contribución a la realización de procesos de inducción para los nuevos colaboradores y para los que son ascendidos o rotados, será también de significativa importancia, pues con ello se propiciará mejorar constantemente el cumplimiento de las funciones asignadas a cada colaborador y en consecuencia para alcanzar los objetivos de la Municipalidad.

El manual en referencia presenta la definición de sus objetivos y especificaciones de puestos en las unidades organizacionales donde se ubican.

Una parte sustantiva del manual, la constituyen las descripciones y especificaciones de puestos, en las que se encontrará información relacionada con el título, especialidad y ubicación del puesto y quien lo supervisa. Se incluye también la descripción de la naturaleza del puesto y los requisitos mínimos requeridos para ocuparlos.

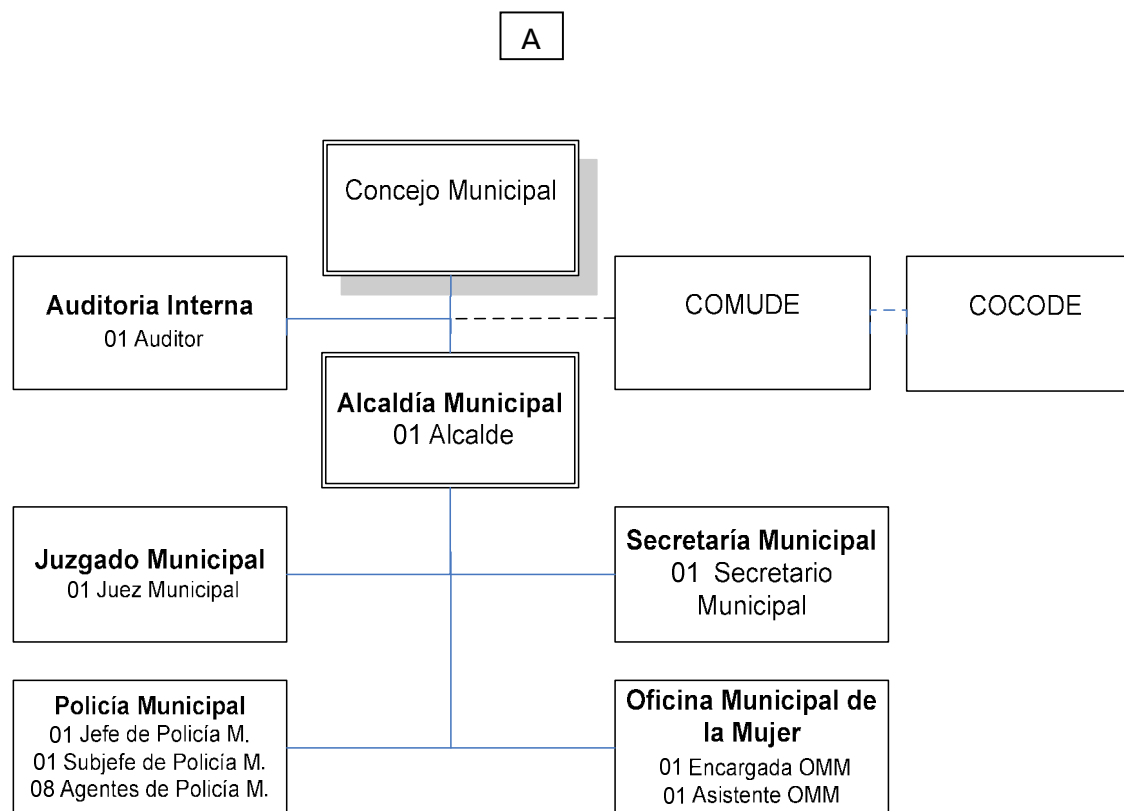
A cada descripción de puestos se asignó un código que los identificará dentro de la estructura de puestos, identificados por niveles jerárquicos, y para facilitar su comprensión se describe de la siguiente manera:

DESCRIPCIÓN DE CÓDIGOS DE PUESTOS

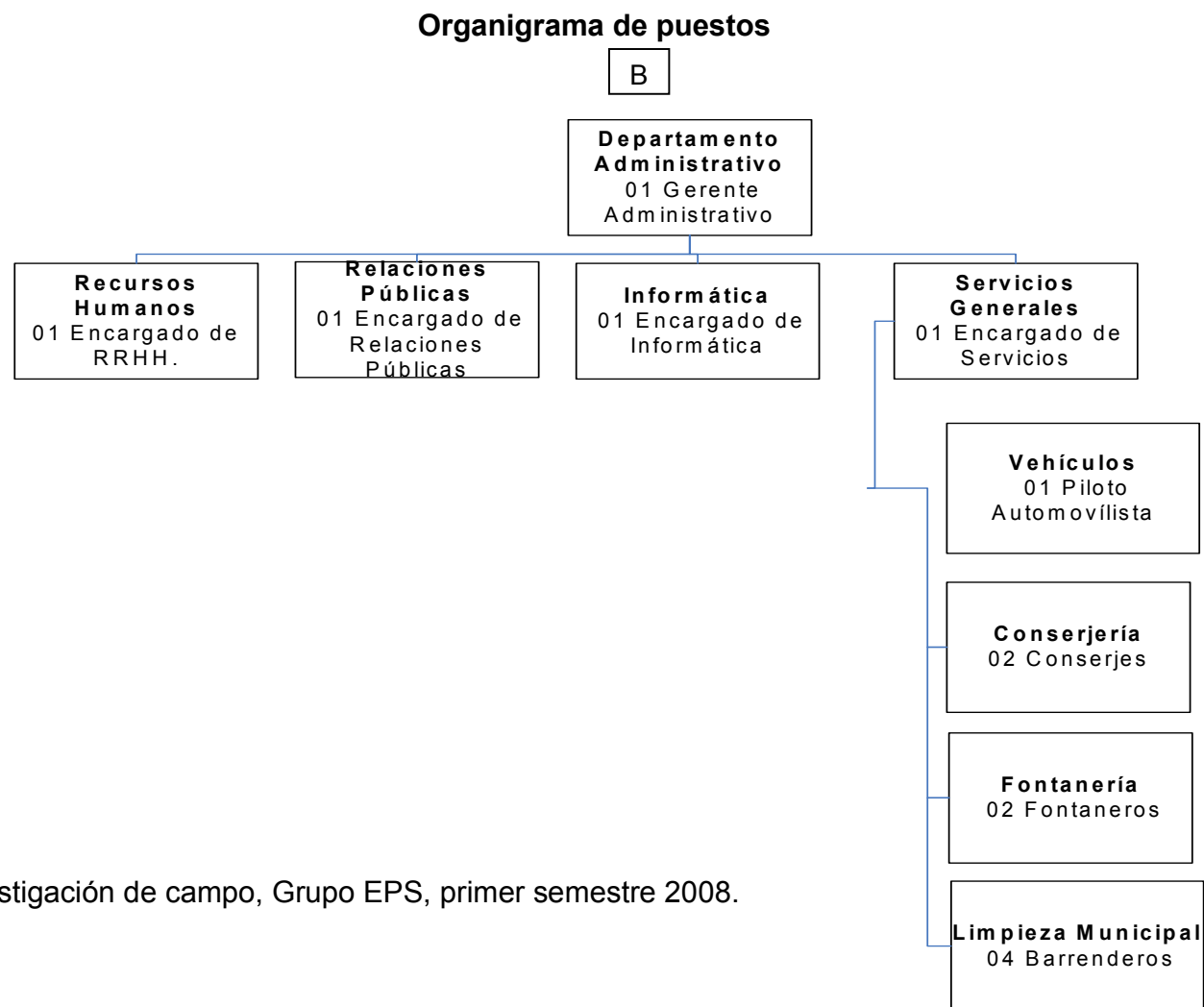


El índice de puestos identifica la ubicación de los puestos según unidad organizacional, misma que se muestra en el organigrama nominal.

Municipalidad de Sacapulas, departamento de Quiché
Organigrama de puestos

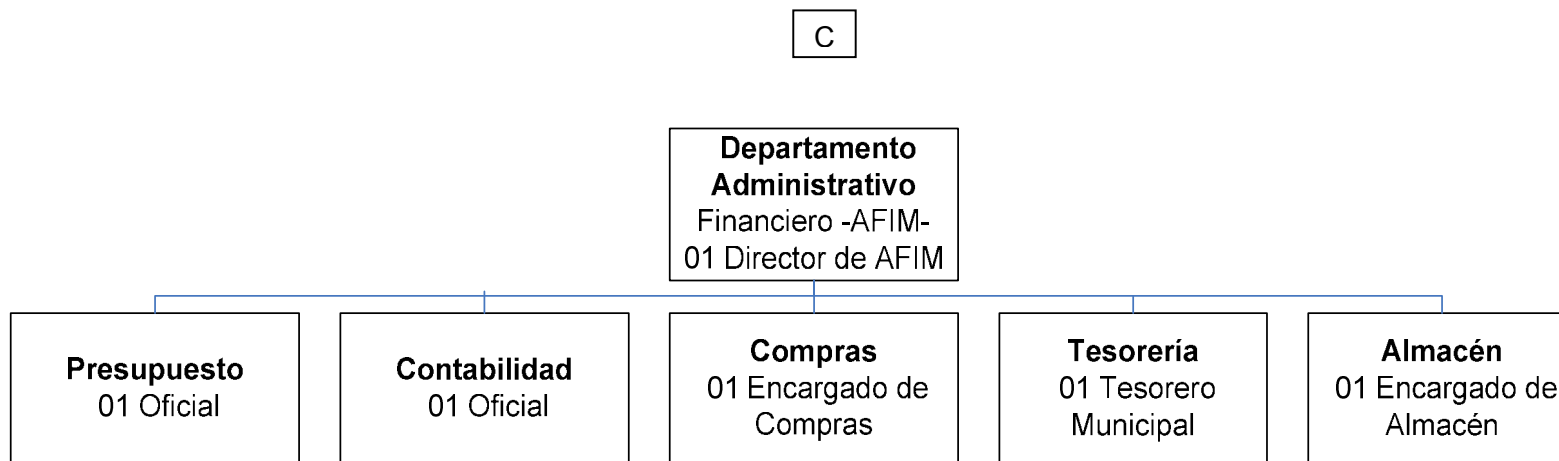


Fuente: Investigación de campo, Grupo EPS, primer semestre 2008.



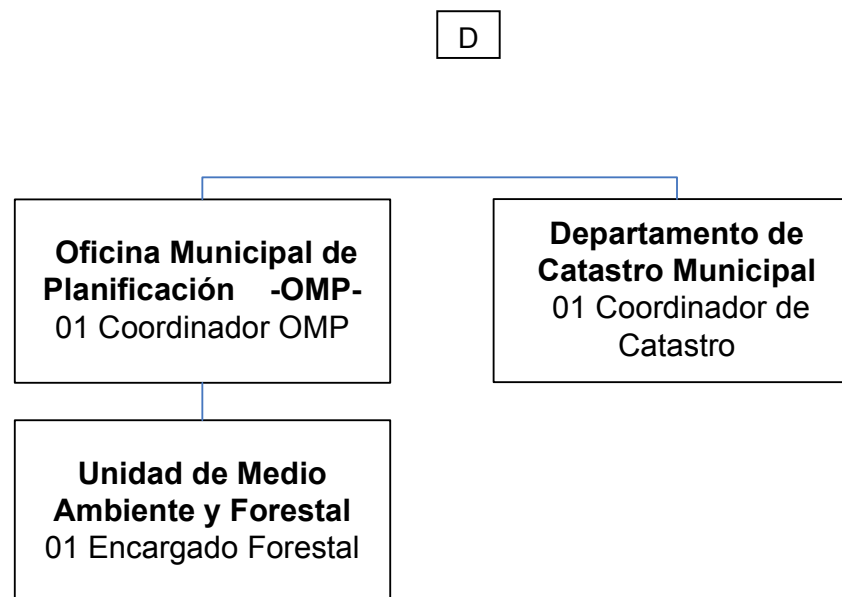
Fuente: Investigación de campo, Grupo EPS, primer semestre 2008.

Organigrama de puestos



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

Organigrama de puestos



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

Objetivos

General

El presente manual permite contribuir a la tecnificación del proceso de reclutamiento, selección y desarrollo del recurso humano que forma parte de la Municipalidad de Sacapulas.

Específicos

- Orientar al personal que forma parte de la Municipalidad al definir las principales funciones y ámbitos de competencia de los puestos de trabajo existentes, que mejora la prestación de los servicios.
- Orientar y desarrollar al personal de nuevo ingreso que conforma la Municipalidad en el proceso de inducción, la dependencia del cargo o puesto que desempeña, como se encuentra conformada la estructura organizacional y quienes forman parte de ella.
- Proporcionar y definir el perfil de los puestos que conforman la estructura organizacional al especificar los requisitos mínimos de escolaridad y experiencia que se requiere, para que las personas que los ocupen, realicen adecuadamente las funciones asignadas.
- Apoyar la identificación de necesidades existentes de capacitar al personal con que cuenta la Municipalidad como también del nuevo personal, para lograr que los colaboradores se encuentren identificados con la misma.

Índice del manual de puestos

No.	Departamento	Sección y/o Unidad	Puesto	Codificación
1	Alcalde Municipal	Auditoría Interna	Auditor Interno	01-01-00-00-01
2	Alcalde Municipal	Juzgado Municipal	Juez Municipal	01-02-00-00-01
3	Alcalde Municipal	Secretaría Municipal	Secretario Municipal	01-03-00-00-01
4	Alcalde Municipal	Policía Municipal	Jefe de Policía	01-04-00-00-01
5	Alcalde Municipal		Subjefe de Policía	01-04-00-00-02
6	Alcalde Municipal		Agentes de Policía	01-04-00-00-03
7	Alcalde Municipal	Oficina de –OMM-	Encargada de –OMM-	01-05-00-00-01
8	Alcalde Municipal		Asistente de –OMM-	01-05-00-00-02
9	Administrativo	Depto. Administrativo	Gerente Administrativo	02-00-00-00-01
10	Administrativo	Unidad de RR.HH.	Enc. De RR.HH.	02-00-01-01-01
11	Administrativo		Asistente de RR.HH.	02-00-01-01-02
12	Administrativo	Unidad de Rel. Púb.	Enc. De Rel. Púb.	02-00-01-02-01
13	Administrativo	Unidad de Informat.	Enc. De Informática	02-00-01-03-01
14	Administrativo	Unid. De Serv. Gener.	Enc. De Serv. Gener.	02-00-01-04-01
15	Administrativo		Enc. De Vehículos	02-00-01-04-02
16	Administrativo		Enc. De Conserjería	02-00-01-04-03
17	Administrativo		Enc. De Fontanería	02-00-01-04-04
18	Administrativo		Enc. De Limpieza	02-00-01-04-05
19	Financiero	Depto. –AFIM-	Director –AFIM-	03-00-00-00-01
20	Financiero	Unid. De Presupuesto	Enc. De Presupuesto	03-00-01-01-01
21	Financiero	Unid. De Contabilidad	Enc. De Contabilidad	03-00-01-02-01
22	Financiero	Unid. De Compras	Enc. De Compras	03-00-01-03-01
23	Financiero	Unid. De Tesorería	Enc. De Tesorería	03-00-01-04-01
24	Financiero	Unid. De Almacén	Enc. De Almacén	03-00-01-05-01
25	-OMP-	-OMP-	Coordinador de –OMP-	04-00-00-00-01
26	-OMP-		Asistente de –OMP-	04-00-01-01-01
27	-OMP-		Supervisor de Obras	04-00-01-01-02
28	-OMP-	Unid. De Medio Amb.	Encargado de Medio Amb.	04-00-01-02-01
29	Catastro	Depto. De Catastro	Coordinador de Catastro	05-00-00-00-01
30	Catastro		Oficial I	05-00-01-01-01
31	Catastro		Oficial II y III	05-00-01-01-02

I. INFORMACIÓN GENERAL DEL CARGO

Título del cargo:	Alcalde
Código:	01-00-00-00-01
Jefe Inmediato:	Concejo Municipal
	Supervisa directamente a: miembros de la Corporación Municipal.
	Supervisa indirectamente a: Personal de la Municipalidad.

II. NATURALEZA DEL TRABAJO

Encargado de administrar de manera eficiente y eficaz los recursos humanos, físicos y financieros de la Municipalidad para la adecuada prestación de servicios a la comunidad.

III. FUNCIONES

- Representar a la Municipalidad y al Municipio;
- Planificar, organizar, dirigir, coordinar y controlar las actividades administrativas, técnicas y financieras propias de la Municipalidad, en beneficio de la población, el hábitat y el medio ambiente;
- Promover y apoyar conforme al Código Municipal y demás leyes aplicables, la participación y trabajo de las asociaciones civiles y los comités de vecinos que operan en su Municipio, y debe informar al Concejo Municipal, cuando éste lo requiera;
- Velar por el estricto cumplimiento de las políticas públicas municipales y planes, programas y proyectos de desarrollo del Municipio;
- Desempeña la Jefatura superior de todo el personal administrativo de la Municipalidad; nombrar, sancionar y aceptar la renuncia y remover de conformidad con la ley, a los empleados municipales;

- Adoptar personalmente, y bajo su responsabilidad en caso de catástrofes o desastres o grave riesgo de los mismos, las medidas necesarias, y dar cuenta inmediata al pleno del Consejo Municipal;
- Tomar el juramento de ley a los concejales, síndicos y a los alcaldes, comunitarios o auxiliares, al tomar posesión de sus cargos; y
- Sancionar las faltas o desobediencias a su autoridad o por infracción de las ordenanzas municipales, salvo en los casos en que la facultad este atribuida a otros órganos.

IV. REQUISITOS MÍNIMOS Y EXPERIENCIA LABORAL.

De acuerdo al artículo 43, Código Municipal, Decreto No. 12-2002, se requiere:

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

I. INFORMACIÓN GENERAL DEL PUESTO

Título del puesto:	Auditor Interno
Código:	01-01-00-00-01
Jefe Inmediato:	Consejo Municipal y Alcalde Municipal
Supervisa directamente a:	Director de -AFIM-, Jefes y Encargados de Departamentos
Supervisa indirectamente a:	Todos los empleados

II. NATURALEZA DEL TRABAJO

Trabajo profesional de auditoría relacionado con el control interno, que permite la correcta ejecución presupuestaria de la Municipalidad y se desarrolla en todos los ámbitos de la organización municipal, al proveer la transparencia del gasto.

III. FUNCIONES

- Planificar, organizar, coordinar y dirigir las actividades de auditoría interna, conforme normas emanadas por la contraloría general de Cuentas, reglamentos, acuerdos y procedimientos, que norman el funcionamiento de la municipalidad, al informar veraz y oportunamente al Alcalde Municipal y Concejo Municipal;
- Asesorar en su especialidad al concejo municipal en su función directiva y, al constante mejoramiento de su administración, para el efectivo logro de sus objetivos en el marco de las políticas, planes y programas municipales;
- Promover un proceso transparente y efectivo de rendición de cuentas sobre el uso y administración de los recursos asignados a la Municipalidad de manera eficiente y eficaz, a través de recomendaciones que apoyen el mejoramiento permanente de la organización, sus sistemas integrados y los procedimientos operacionales;

- Supervisar, dirigir, coordinar auditorías financieras, contables, presupuestarias y especializadas, que realizan en oficinas centrales y departamentales de la Municipalidad;
- Evaluar la eficacia de los sistemas integrados de administración y finanzas y de los instrumentos de control interno y de calidad a ellos incorporados, que se utilizan las operaciones e información de los servicios que brinda la Municipalidad;
- Supervisar la realización de auditorías preventivas, oportunas y eficientes, al recomendar en su caso la incorporación de sistemas de control interno más efectivos;
- Efectuar periódicamente auditorías financieras y especiales para verificar, evaluar y analizar la confiabilidad y razonabilidad del uso y manejo de los recursos y procedimientos de la Municipalidad;
- Mantener informados a los encargados del manejo financiero de los cambios en las leyes y reglamentos que afecten el presupuesto para su adecuada ejecución; y
- Las demás funciones afines al puesto de trabajo.

IV. REQUISITOS MÍNIMOS Y EXPERIENCIA LABORAL.

- Contador Público y Auditor, colegiado activo;
- Mínimo 2 años en puesto similar, y
- Disponibilidad de horario.

I. INFORMACIÓN GENERAL DEL PUESTO

Título del puesto:	Juez Municipal
Código:	01-02-00-00-01
Jefe Inmediato:	Alcalde Municipal
Supervisa directamente a:	Ninguno

II. NATURALEZA DEL TRABAJO

Trabajo profesional que ejecuta y vela por el cumplimiento de las ordenanzas, reglamentos y demás disposiciones de la municipalidad, al dar solución a los asuntos que afecten las buenas costumbres, el ornato limpieza de la población, el medio ambiente, la salud, los servicios públicos municipales al mantener comunicación constante con el Alcalde y el Concejo Municipal.

III. FUNCIONES

- Planear, organizar, dirigir y evaluar las actividades correspondientes al orden jurídico de la municipalidad, al informar periódicamente sobre los logros de sus objetivos y metas;
- Asesorar al concejo municipal y alcalde en relación a las materias propias de su especialidad y desempeño funcional;
- Elaborar dictámenes e informes sobre aspectos legales, así como presentar a las autoridades municipales para su conocimiento y tomar las decisiones pertinentes;
- Elaborar y/o revisar los proyectos de resoluciones, contratos, convenios y otras disposiciones, en relación con los aspectos legales que se encarguen a las autoridades municipales;

- Proponer soluciones, resuelve consultas, recomienda acciones a seguir en relación a los problemas legales de la Municipalidad;
- Uniformizar el criterio jurídico aplicable a casos similares al dictar instrucciones y proyecciones sobre la norma legal pertinente;
- Estudiar e informar sobre expedientes de carácter técnico – legal;
- Remitir consultas y orienta a los usuarios de la Municipalidad en aspectos legales;
- Participar y/o representa a la Municipalidad en las diligencias judiciales y administrativas con las facultades del mandato al desistir la demanda, transige el pleito, somete a arbitraje, apela, interpone recurso de nulidad y queja, así como realiza las demandas ante las autoridades judiciales, y
- Las demás funciones afines a la naturaleza de su puesto.

IV. REQUISITOS MÍNIMOS Y EXPERIENCIA LABORAL.

De acuerdo al artículo 164, Código Municipal, Decreto No. 12-2002, se requiere:

- Ser guatemalteco de origen;
- Abogado y notario colegiado en la forma y con los requisitos establecidos por la Ley de la Carrera Judicial para ser Juez de paz de los tribunales de justicia, y
- Dominio del idioma K'quiché.

I. INFORMACIÓN GENERAL DEL PUESTO

Título del puesto:	Secretario Municipal
Código:	01-03-00-00-01
Jefe Inmediato:	Alcalde Municipal
Supervisa directamente a:	Ninguno
Supervisa indirectamente a:	A todo el personal

II. NATURALEZA DEL TRABAJO

Encargado de la planificación, organización, dirección, coordinación y supervisión de las actividades administrativas y financieras de la Municipalidad en el marco normativo, que permitan el cumplimiento de sus objetivos institucionales de manera eficiente y eficaz.

III. FUNCIONES

- Elaborar los libros correspondientes, las actas de las sesiones del Concejo Municipal con su firma, al ser aprobadas de conformidad con lo dispuesto en el Código;
- Dirigir y ordenar los trabajos de Secretaría, bajo la dependencia inmediata del Alcalde, al velar que los empleados cumplan sus obligaciones legales y reglamentarias;
- Redactar la memoria anual de labores y presentar al Concejo Municipal, durante la primera quincena del mes de enero de cada año, al remitir ejemplares de ella al organismo ejecutivo, al Congreso de la República y al Concejo Municipal de desarrollo y a los medios de comunicación a su alcance;
- Recolectar, archivar y conservar todos los números del diario oficial;
- Organizar, ordenar y mantener el archivo de la municipalidad; y
- Las demás funciones afines a la naturaleza de su puesto.

IV. REQUISITOS MÍNIMOS Y EXPERIENCIA LABORAL.

De acuerdo al artículo 164, Código Municipal, Decreto No. 12-2002, 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.

I. INFORMACIÓN GENERAL DEL PUESTO

Título del puesto:	Jefe de la Policía Municipal
Código:	01-04-00-00-01
Jefe Inmediato:	Alcalde Municipal
Supervisa directamente a:	Subjefe de la Policía Municipal
Supervisa indirectamente a:	Agentes de la Policía Municipal

II. NATURALEZA DEL TRABAJO

Trabajo que consiste en guardar el orden y bienestar común de las comunidades, respetar los criterios básicos de las costumbres y tradiciones propias de cada una, así como también salvaguardar los bienes propios del Municipio, la tranquilidad y el orden público.

III. FUNCIONES

- Velar por el cumplimiento de las ordenanzas municipales;
- Establecer turnos de trabajo y fijar los lugares donde los agentes prestan servicio;
- Presentar al alcalde informes por escrito sobre los servicios;
- Procurar la capacitación del personal para servir con más eficiencia al gobierno municipal;
- Dirigir, controlar y supervisar los procedimientos de trabajo y servicios de los agentes de la policía municipal;
- Reportar a la oficina de auditoría interna municipal, la apertura de nuevas tiendas, restaurantes, hoteles y similares, la colocación de rótulos publicitarios en la vía pública de la jurisdicción urbana así también en la cinta asfáltica, con el objeto de requerir su inscripción respectiva; y
- Las demás funciones afines a la naturaleza de su puesto.

IV. REQUISITOS MÍNIMOS Y EXPERIENCIA LABORAL.

- Poseer título a nivel medio;
- Habilidades para establecer relaciones según sus funciones con el público en general;
- Habilidad en el control de situaciones contingentes y dominio del Idioma K'iché,
- Mínimo 1 año en puestos similares; y documentado en aspectos municipales, y
- No poseer antecedentes penales.

I. INFORMACIÓN GENERAL DEL PUESTO

Título del puesto:	Subjefe de la Policía Municipal
Código:	01-04-00-00-02
Jefe Inmediato:	Jefe de la Policía Municipal
Supervisa directamente a:	Agentes de la Policía Municipal

II. NATURALEZA DEL TRABAJO

Es el encargado de ejecutar y hacer ejecutar ordenanzas y reglamentos, acuerdos, resoluciones y demás disposiciones de la corporación municipal, bajo las instrucciones necesarias al ejercer la potestad de acción directa y en general, resolver asuntos bajo la coordinación y consentimiento del jefe de la policía municipal.

III. FUNCIONES

- Velar por los bienes del Municipio y el orden público, el ornato, la tranquilidad pública en los mercados, parques, plazas, campos de feria, balnearios y demás instalaciones municipales como las de los servicios municipales;
- Velar porque se cumplan los reglamentos, ordenanzas, acuerdos, resoluciones y demás disposiciones de la municipalidad, al denunciar a los infractores ante el juzgado de asuntos municipales o, en su defecto ante el alcalde municipal, para la imposición de las sanciones correspondientes;
- Prestar estrecha colaboración a los otros cuerpos de policía, en la salvaguarda y protección de las personas y sus bienes;
- Prestar auxilio inmediato a la protección adecuada a las personas que lo soliciten cuando estas o sus bienes se vean en peligro, dentro y fuera de las instalaciones municipales, y

- Las demás funciones que le asigne de acuerdo a la naturaleza de su puesto.

IV. REQUISITOS MÍNIMOS Y EXPERIENCIA LABORAL.

- Haber cursado como mínimo el tercer grado básico;
- Facilidad de comunicación especialmente en Idioma K'iche;
- Habilidad en el control de situaciones contingentes;
- Facilidad de recepción de instrucciones;
- Conocer el contenido de los reglamentos municipales y Código Municipal, y
- No poseer antecedentes penales.

I. INFORMACIÓN GENERAL DEL PUESTO

Título del puesto:	Agentes de la Policía Municipal
Código:	01-04-00-00-03
Jefe Inmediato:	Subjefe de la Policía Municipal
Supervisa directamente a:	Ninguno

II. NATURALEZA DEL TRABAJO

Trabajo que consiste en hacer ejecutar ordenanzas y reglamentos acuerdos, resoluciones y demás disposiciones de la corporación municipal, bajo las instrucciones necesarias, al ejercer potestad de acción directa y en general resolver asuntos que amenacen la seguridad de la Municipalidad y de sus vecinos.

III. FUNCIONES

- Velar por los bienes del Municipio y el orden público, el ornato, la tranquilidad pública en los mercados, parques, plazas, campos de feria, balnearios y demás instalaciones municipales, así también los de servicio municipal;
- Velar porque se cumplan los reglamentos, ordenanzas, acuerdos, resoluciones y demás disposiciones de la municipalidad, denunciando a los infractores ante el juzgado de asuntos municipales o, en su defecto ante el Alcalde Municipal, para la imposición de las sanciones correspondientes;
- Prestar estrecha colaboración a los otros cuerpos de policía, en la salvaguarda y protección de las personas y sus bienes;
- Prestar auxilio inmediato a la protección adecuada a las personas que lo soliciten cuando estas o sus bienes se encuentren en peligro, dentro y fuera de las instalaciones municipales, y

- Las demás funciones que le asigne de acuerdo a la naturaleza de su puesto.

IV. REQUISITOS MÍNIMOS Y EXPERIENCIA LABORAL.

- Haber cursado como mínimo el tercer grado básico;
- Facilidad de comunicación especialmente en Idioma K'iche;
- Habilidad en el control de situaciones contingentes;
- Facilidad de recepción de instrucciones,
- Conocer el contenido de los reglamentos municipales y Código Municipal, y
- No tener antecedentes penales y/o policíacos.

I. INFORMACIÓN GENERAL DEL PUESTO

Título del puesto:	Encargada –OMM-
Código:	01-05-00-00-01
Jefe Inmediato:	Alcalde Municipal
Supervisa directamente a:	Asistente –OMM-

II. NATURALEZA DEL TRABAJO

Trabajo que se encarga de promocionar el desarrollo integral de las mujeres del Municipio a través de la formulación de políticas, planes y proyectos que respondan a las demandas, intereses de las necesidades específicas de las mujeres, al priorizar las acciones necesarias para reducir y eliminar la situación de discriminación, vulnerabilidad de las niñas y mujeres.

III. FUNCIONES

- Promover y brindar un servicio adecuado a las mujeres del Municipio, para garantizar que las políticas, planes y programas de sus gobiernos locales tomen en cuenta las necesidades de la población;
- Capacitar y orientar a las autoridades municipales (alcalde y Concejo municipal) sobre el uso de elementos de sensibilización del género y la necesidad de cumplir con el marco legal vigente (comisiones de la mujer), y los beneficios que esto puede generar;
- Promover proyectos apoyados por la cooperación internacional y ONG'S, entre los que destacan proyectos de crédito y participación ciudadana;
- Coordinar con las autoridades de la Municipalidad, aspectos de organización e implementación de programas y actividades que tengan que ver con la difusión de informaciones a la población en general;

- Organizar y coordinar las publicaciones y otros materiales informativos de la entidad, y
- Brindar asesoría en materia de comunicación a las autoridades, departamentos y unidades que conforman la Municipalidad.

IV. REQUISITOS MÍNIMOS Y EXPERIENCIA LABORAL.

- Poseer título universitario en Trabajo Social o carrera afín;
- Mínimo 2 años en puesto similar, y
- Hablar el idioma mayoritario del Municipio.

I. INFORMACIÓN GENERAL DEL PUESTO

Título del puesto:	Asistente –OMM–
Código:	01-05-00-00-02
Jefe Inmediato:	Encargada –OMM–
Supervisa directamente a:	Ninguno

II. NATURALEZA DEL TRABAJO

Trabajo de apoyo en el desarrollo integral de las mujeres del Municipio a través de la formulación de políticas, planes y proyectos que respondan a las demandas, intereses, y necesidades específicas de las mujeres al resolver asuntos bajo la coordinación y consentimiento de la encargada de la –OMM– al coordinar y dirigir proyectos bajo instrucciones necesarias.

III. FUNCIONES

- Brindar un servicio adecuado a las mujeres del Municipio, ofrece ayuda e información, con acceso directo a la oficina municipal de la mujer;
- Tener información y control de los principales proyectos dirigidos a las mujeres, garantizar que las políticas, planes y programas, tomen en cuenta las necesidades de la población;
- Apoyar las capacitaciones, que orientan a las autoridades municipales sobre el uso de incluir los elementos de sensibilización del género y la necesidad de cumplir con el marco legal vigente (comisiones de la mujer), y los beneficios que esto puede generar, y
- Brindar asesoría en materia de comunicación a las autoridades, departamentos y unidades que conforman la Municipalidad.

IV. REQUISITOS MÍNIMOS Y EXPERIENCIA LABORAL.

- Poseer título de nivel medio;
- Facilidad de comunicación especialmente en Idioma K'iche;
- Habilidad para manejo de grupos, y
- Habilidad para establecer relaciones con el público en general.

I. INFORMACIÓN GENERAL DEL PUESTO

Título del puesto:	Gerente Administrativo
Código:	02-00-00-00-01
Jefe Inmediato:	Alcalde Municipal
Supervisa directamente a:	Encargado de Recurso Humano, Encargad de Relaciones Públicas, Encargado de Informática, y Servicios Generales.
Supervisa indirectamente a:	Personal Administrativo

II. NATURALEZA DEL TRABAJO

Trabajo profesional responsable de la realización de actividades administrativas, técnicas, especializadas y operativas relacionadas con la administración de recursos humanos, relaciones públicas, informática, servicios generales que contribuyan con el buen desempeño de los servicios brindados por la Municipalidad.

III. FUNCIONES

- Planificar, dirigir, coordinar y evaluar las actividades administrativas y técnicas que se realizan en la administración de la municipalidad;
- Brindar asesoría en el área de recursos humanos, compras y servicios generales;
- Organizar, dirigir y coordinar la elaboración del informe mensual y anual de actividades realizadas;
- Planificar, organizar, dirigir y coordinar, la asignación de los recursos las diferentes unidades administrativas;
- Planificar, organizar y coordinar, el establecimiento de mecanismos que permitan cubrir oportunamente los requerimientos solicitados por las diferentes unidades administrativas;

- Coordinar con el encargado de recursos humanos, las actividades relacionadas con la administración eficiente y eficaz de personal dentro del campo normativo;
- Velar porque el equipo e instalaciones, se le brinde el servicio de mantenimiento preventivo y correctivo que permita maximizar su utilización;
- Desarrolla actividades que permitan mejorar el servicio e imagen de la institución;
- Apoya la elaboración del plan operativo anual, del presupuesto anual y de los planes de los departamentos que conforman la Municipalidad;
- Lleva el control de las actividades que se relacionan con recursos humanos, compras y servicios generales, y
- Las demás funciones afines a la naturaleza de su puesto.

IV. REQUISITOS MÍNIMOS Y EXPERIENCIA LABORAL.

- Poseer título universitario en administración de empresas, colegiado activo;
- Experiencia en la conducción de programas administrativos relacionados al área; y
- Conocimiento en aspectos administrativos municipales.

I. INFORMACIÓN GENERAL DEL PUESTO

Título del puesto:	Encargado de Recursos Humanos
Código:	02-00-01-01-01
Jefe Inmediato:	Jefe Administrativo
Supervisa directamente a:	Asistente de Recursos Humanos

II. NATURALEZA DEL TRABAJO

Trabajo profesional que administra, organiza y realiza las funciones de reclutamiento, selección, desarrollo e inducción en materia de administración del recurso humano a cargo de la municipalidad.

III. FUNCIONES

- Planificar, dirigir, organizar y coordinar las actividades técnicas y administrativas que se realizan en la unidad de recursos humanos;
- Dirigir y coordinar la formulación, implementación y actualización periódica de procedimientos relacionados con reclutamiento, selección, inducción, desarrollo y capacitación de los recursos humanos;
- Brindar asesoría a las autoridades de la secretaría y demás personal de la institución en asuntos relacionados con la administración de recursos humanos;
- Desarrollar actividades de dirección, supervisión y coordinación, que tiendan al cumplimiento de las disposiciones legales y administrativas vigentes que regulan la administración de personal;
- Planificar y dirigir, el desarrollo e implementación de programas de motivación e incentivos al personal;
- Coordinar la formulación de propuestas de políticas salariales;
- Dirigir y coordinar actividades relacionadas con la elaboración de nóminas de personal;

- Organizar y coordinar actividades relacionadas con la seguridad e higiene ocupacional de la Municipalidad;
- Dirigir y coordinar la elaboración de estudios que permitan la propuesta de planes y programas y proyectos para mejorar la gestión de personal;
- Desarrollar estudios relacionados con desarrollo organizacional, a efecto de proponer cambios organizacionales que permitan mejorar las condiciones laborales e institucionales; y
- Las demás funciones afines a la naturaleza de su puesto.

IV. REQUISITOS MÍNIMOS Y EXPERIENCIA LABORAL.

- Poseer licenciatura en administración de empresas con especialidad en recursos humanos;
- Poseer conocimientos comprobables en el manejo, reclutamiento, inducción, selección del personal;
- Mínimo 2 años en puesto similar, y
- Poseer conocimientos en aspectos municipales.

I. INFORMACIÓN GENERAL DEL PUESTO

Título del puesto:	Asistente de Recursos Humanos
Código:	02-00-01-01-02
Jefe Inmediato:	Encargado de Recursos Humanos
Supervisa directamente a:	Ninguno

II. NATURALEZA DEL TRABAJO

Trabajo que consiste en apoyar la administración, organización y coordina acciones con el encargado de recursos humano.

III. FUNCIONES

- Coordinar acciones con la jefatura de personal;
- Recepción y registro de toda la documentación que ingresa a la unidad de recursos humanos;
- Controlar la asistencia y permanencia de los trabajadores en su centro de trabajo de acuerdo con la jornada y horario establecido, al mantener actualizado los registros de control de asistencia y permanencia;
- Registrar los datos de los servidores de la municipalidad, conservándolos en forma ordenada y de fácil identificación a fin de utilizarlos adecuadamente en las diferentes acciones de personal y actualizar la información que se requiere;
- Elaborar las estadísticas correspondientes a mantener actualizadas las fichas y los archivos personales;
- Informa al encargado de la unidad de recursos humanos sobre las inasistencias, tardanzas, permisos con o sin goce de salario, para efectos de elaborar las planillas de sueldos y salarios de los trabajadores de la Municipalidad ; y
- Las demás funciones afines a la naturaleza de su puesto.

IV. REQUISITOS MÍNIMOS Y EXPERIENCIA LABORAL.

- Título de nivel medio de perito en administración de empresas;
- Poseer el 6to. Semestre de administración de empresas o carrera a fin (ingeniería industrial, trabajo social)
- Experiencia en labores de administración de personal o de la especialidad; y
- Poseer conocimientos en aspectos administrativos municipales.

I. INFORMACIÓN GENERAL DEL PUESTO

Título del puesto:	Encargado de Relaciones Públicas
Código:	02-00-01-02-01
Jefe Inmediato:	Gerente Administrativo
Supervisa directamente a:	Ninguno

II. NATURALEZA DEL TRABAJO

Trabajo profesional que organiza y coordina las actividades de las relaciones públicas y los actos protocolares del Concejo Municipal y de la alcaldía municipal, asimismo dirige, ejecuta, controla y evalúa el cumplimiento de las normas establecidas en los sistemas administrativos de la Municipalidad, brinda asesoramiento y orientación a los vecinos a fin de garantizar su derecho de participación y control vecinal.

III. FUNCIONES

- Coordinar con los organismos de comunicación social de nivel local, regional y nacional; a fin de proyectar el servicio hacia la colectividad;
- Coordinar con las autoridades municipales, aspectos de organización e implementación de programas y actividades que tengan que ver con la difusión de informaciones a la población en general;
- Organizar y coordinar las publicaciones y otros materiales informativos de la entidad;
- Brindar asesoría en materia de comunicación a las autoridades, departamentos y unidades que conforman la institución;
- Ser el vínculo directo de comunicación con los medios de comunicación masiva, para difundir y dar a conocer las actividades que la Municipalidad realiza en beneficio de la comunidad;

- Elaborar discursos, comunicados de prensa, presentaciones y demás documentos técnicos relacionados con comunicación interna, externa, relacional y de imagen institucional;
- Organizar, dirigir y coordinar actividades de divulgación que tiendan al fortalecimiento y/o formación de redes con los Consejos Comunitarios de Desarrollo;
- Generar alianzas y contactos permanentes con los departamentos de comunicación de entidades del Estado;
- Atender solicitudes de divulgación, promoción e imagen, que presenten otras unidades o departamentos;
- Normar, coordinar y orientar las actividades de divulgación en los medios de comunicación masiva e internos;
- Elaborar ponencias, comunicados de prensa y presentaciones, relacionados con la institución;
- Elaborar campañas de divulgación, que permitan socializar las políticas y estrategias de la Municipalidad y con vecinos; y
- Las demás funciones afines a la naturaleza de su puesto.

IV. REQUISITOS MÍNIMOS Y EXPERIENCIA LABORAL.

- Poseer título universitario en ciencias de la comunicación y relaciones públicas;
- Mínimo 2 años en puesto similar; y
- Dominar el idioma K'quiché.

I. INFORMACIÓN GENERAL DEL PUESTO

Título del puesto:	Encargado de Informática
Código:	02-00-01-03-01
Jefe Inmediato:	Gerente Administrativo
Supervisa directamente a:	Ninguno

II. NATURALEZA DEL TRABAJO

Trabajo técnico que se encarga de la realización de sistemas de computación, presta asesoría y soporte técnico a los distintos departamentos para todo lo que se refiera a equipo de cómputo, instalaciones de red, equipo audiovisual y demás trabajos relacionados con su función.

III. FUNCIONES

- Instalar software y hardware;
- Brindar asesoría técnica a los distintos departamentos;
- Realizar backup, llevar control de la información y archivar las bases de datos, velar por la seguridad de la misma;
- Dar apoyo a los departamentos que se lo soliciten en cuanto a la creación o modificación de un sistema;
- Registrar los datos de los servidores de la Municipalidad, conservándolos en forma ordenada y fáciles de identificar, y
- Las demás funciones afines a la naturaleza de su puesto.

IV. REQUISITOS MÍNIMOS Y EXPERIENCIA LABORAL.

- Título de nivel medio de bachiller en computación y estudios avanzados en Ingeniería en sistemas o carrera a fin.
- Facilidad de recepción de instrucciones.
- Habilidades para establecer buenas relaciones con el personal.

I. INFORMACIÓN GENERAL DEL PUESTO

Título del puesto:	Encargado de Servicios Generales
Código:	02-00-01-04-01
Jefe Inmediato:	Gerente Administrativo
Supervisa directamente a:	Vehículos, Conserjería, fontanería, Limpieza Municipal.
Supervisa indirectamente a:	Personal Administrativo

II. NATURALEZA DEL TRABAJO

Trabajo técnico que consiste en desempeñar las actividades que se encuentren encaminadas a las labores de salubridad y ambiente del Municipio.

III. FUNCIONES

- Administrar el funcionamiento y mantenimiento de los edificios municipales;
- Cementerio municipal, mercados y áreas de ornato municipal;
- Limpieza de calles y recolección de basura;
- Velar por la limpieza y salubridad del municipio en calles, plazas y establecimientos públicos, regulando todo lo concerniente a mercados, puestos de venta, mataderos o rastros autorizados y establecimientos análogos; y
- Las demás funciones que le asigne de acuerdo a la naturaleza de su puesto.

IV. REQUISITOS MÍNIMOS Y EXPERIENCIA LABORAL.

- Poseer título de nivel medio; y
- Experiencia no indispensable.

I. INFORMACIÓN GENERAL DEL PUESTO

Título del puesto:	Piloto municipal
Código:	02-00-01-04-02
Jefe Inmediato:	Encargado de Servicios Generales
Supervisa directamente a:	Ninguno

II. NATURALEZA DEL PUESTO

Trabajo que consiste en desempeñar las actividades de piloto automovilista.

III. FUNCIONES

- Brindar Servicio de transporte al alcalde municipal;
- Cumplir con comisiones que se asignen por parte del Concejo Municipal, y
- Las demás atribuciones que se le confieran según la función de su puesto.

IV. REQUISITOS MÍNIMOS Y EXPERIENCIA LABORAL.

- Haber cursado como mínimo el tercer grado básico;
- Facilidad de comunicación especialmente en Idioma K'iche,
- Facilidad de recepción de instrucciones, y
- Poseer licencia tipo B.

I. INFORMACIÓN GENERAL DEL PUESTO

Título del puesto:	Conserjería
Código:	02-00-01-04-03
Jefe Inmediato:	Encargado de Servicios Generales
Supervisa directamente a:	Ninguno

II. NATURALEZA DEL PUESTO

Trabajo que consistente en mantener limpias las instalaciones del edificio municipal incluye pasillos, corredores, salón Municipal.

III. FUNCIONES

- Mantener limpias todos los días de la semana las instalaciones del edificio municipal en el horario establecido;
- Coordinar con los demás conserjes municipales los turnos y lugares de limpieza a efecto que no se omita alguna oficina o similar;
- Sustituir las responsabilidades de alguno de los conserjes municipales en caso de ausencia o vacaciones de este, y
- Aquellas que le sean asignadas dentro de las funciones de limpieza y mantenimiento de los bienes municipales.

IV. REQUISITOS MÍNIMOS Y EXPERIENCIA LABORAL.

- Tener estudios de 6to. de primaria;
- Experiencia en puesto similar, y
- Buenas relaciones humanas y hablar idioma K'quiché.

I. INFORMACIÓN GENERAL DEL PUESTO

Título del puesto:	Fontanería
Código:	02-00-01-04-04
Jefe Inmediato:	Encargado de Servicios Generales
Supervisa directamente a:	Ninguno

II. NATURALEZA DEL PUESTO

Trabajo técnico para la buena marcha y administración del servicio de agua potable, bajo la dirección y dependencia del Alcalde; ejercerá las atribuciones que confiere el código municipal y el reglamento de agua potable vigente.

III. FUNCIONES

- Hacer las conexiones, suspensiones y reconexiones que se le ordenen;
- Dar mantenimiento a las tuberías y depósitos de agua;
- Registrar la lectura del contador o medidor del consumo al momento de conectar, suspender, o reconectar un servicio, expresándola en los formularios respectivos, que devolverá de inmediato al encargado de servicios generales;
- Reportar todas aquellas instalaciones en mal estado, las clandestinas o que no reúnan los requisitos reglamentarios o afecten de cualquier manera la prestación de servicio y especificar en su tiempo los contadores o medidores de consumo con marchamo roto, averiado o que funcionen mal, investigar lo que estime oportuno y conducente;
- Vigilar la permanencia, con el auxilio del personal de servicio, el estado físico y de funcionamiento de todo el sistema de agua potable a que se refiere este reglamento, desde su fuente de captación e instalación correspondiente hasta las instalaciones del concesionario o de otra

naturaleza, informar al encargado de servicios generales y al alcalde de los problemas, anomalías y necesidades que se perciban;

- Requerir en su oportunidad al encargado de servicios generales, las herramientas, equipo, instrumentos, materiales y demás útiles que necesiten para el cumplimiento de su trabajo, y
- Levantar y mantener al día el inventario perpetuo del sistema de agua potable municipal.

IV. REQUISITOS MÍNIMOS Y EXPERIENCIA LABORAL.

- Poseer título de educación media, o mínimo tercero básico;
- Experiencia comprobada mínima de un año;
- Tener conocimiento mínimo del procedimiento de instalación de tubería del servicio de agua potable, y
- Facilidad de resolver la forma de instalación en inmuebles en donde sea necesario ampliación o similares.

I. INFORMACIÓN GENERAL DEL PUESTO

Título del puesto:	Limpieza Municipal
Código:	02-00-01-04-05
Jefe Inmediato:	Encargado de Servicios Generales
Supervisa directamente a:	Ninguno

II. NATURALEZA DEL PUESTO

Trabajo que consiste en resguardar y mantener limpio el parque municipal.

III. FUNCIONES

- Mantener limpio el parque municipal;
- Mantener presentable las áreas verdes y jardines (gramilla, árboles y flores) de las zonas municipales;
- Controlar el uso de las instalaciones, el horario y día autorizado por la Municipalidad a particulares;
- Mantenimiento de servicios públicos municipales, según días que se asignen, y
- Aquellas que sean asignados dentro de las funciones de servicios municipales.

IV. REQUISITOS MÍNIMOS Y EXPERIENCIA LABORAL.

- No requiere tener estudios mínimos;
- Experiencia comprobada en limpieza, y
- Saber seguir instrucciones de sus superiores.

I. INFORMACIÓN GENERAL DEL PUESTO

Título del puesto:	Director Administrativo Financiero
Código:	03-00-01-00-01
Jefe Inmediato:	Alcalde Municipal
Supervisa directamente a:	Encargado de Presupuesto, Contabilidad, Compras, Tesorería, Almacén.
Supervisa indirectamente a:	Personal Financiero

II. NATURALEZA DEL TRABAJO

Trabajo profesional que comunica, ejecuta y coordina conjuntamente la interacción de los encargados administrativos y financieros de la municipalidad para el buen desempeño de las labores internas y externas.

III. FUNCIONES

- Planificar, organizar, coordinar, supervisar y conducir por delegación la ejecución de los planes de desarrollo local, la prestación de servicios públicos locales y administrativos;
- Coordinar reuniones de trabajo con los jefes de los departamentos administrativo/financiero;
- Elaborar y proponer las políticas para la gestión municipal, políticas de desarrollo local, programas municipales, para su aprobación y aplicación correspondiente, así como proponer estrategias para la correcta aplicación de dichas políticas;
- Coordinar y preparar los proyectos de programa de operaciones, presupuesto para cada gestión. Presentar al alcalde para su consideración y ulterior remisión al Concejo Municipal;
- Presentar planes y programas alternativos de administración salarial en prestación de servicios sociales a nivel institucional;

- Presentar planes y proyectos técnico-administrativos conducentes a la racionalidad del trabajo, mejora de la productividad y calidad de los servicios prestados por la municipalidad; y
- Las demás funciones afines a la naturaleza de su puesto.

IV. REQUISITOS MÍNIMOS Y EXPERIENCIA LABORAL.

- Poseer título universitario de contador público y auditor, administrador de empresas, colegiado activo; y
- Mínimo 2 años en puesto similar.

I. INFORMACIÓN GENERAL DEL PUESTO

Título del puesto:	Encargado de Contabilidad
Código:	03-00-01-02-01
Jefe Inmediato:	Director Administrativo Financiero
Supervisa directamente a:	Ninguno

II. NATURALEZA DEL TRABAJO

Trabajo profesional que desarrolla actividades relacionadas con el ordenamiento y control actualizado de la documentación de soporte de las operaciones contables realizadas en la Municipalidad, dentro del marco normativo.

III. FUNCIONES

- Planificar, organizar, dirigir y controlar el desarrollo de las actividades del área de contabilidad;
- Brindar asesoría a las unidades organizacionales en aspectos contables, que permitan la unificación de criterios;
- Dirigir y coordinar la generación de estados financieros y presupuestales por medio de sistemas automatizados establecidos;
- Organizar y coordinar la implementación de instrumentos técnicos que permitan la aplicación de programas y/o procedimientos contables;
- Coordinar el desarrollo de actividades que permitan el establecimiento de controles del fondo rotativo;
- Organizar y supervisar actividades que permitan la elaboración, registro y actualización del inventario de los bienes de la institución;
- Organizar y coordinar estudios que tiendan a la implementación de formularios relacionados con los procesos y/o funciones que compete desarrollar, y
- Desarrollar actividades que permitan el control de los libros contables.

IV. REQUISITOS MÍNIMOS Y EXPERIENCIA LABORAL.

- Contador público y Auditor colegiado activo;
- Mínimo 2 años en puesto similar, y
- Disponibilidad de horario.

I. INFORMACIÓN GENERAL DEL PUESTO

Título del puesto:	Encargado de Compras
Código:	03-00-01-03-01
Jefe Inmediato:	Director Administrativo Financiero
Supervisa directamente a:	Ninguno

II. NATURALEZA DEL TRABAJO

Trabajo técnico encaminado a las actividades relacionadas con la planificación de las adquisiciones de bienes y servicios de manera oportuna para la Municipalidad en el marco legal, que contribuyan a su desarrollo eficiente y eficaz

III. FUNCIONES

- Planificar, organizar, dirigir y supervisar las actividades de compras;
- Brindar asesoría en el campo de compras de bienes y servicios, a las diferentes unidades organizacionales;
- Diseñar y ejecutar proyectos, investigaciones, estudios y otras actividades relacionadas con los procesos de compras;
- Elaborar e introducir mecanismos de control y supervisión para el desarrollo de los programas y procesos de compras;
- Planificar y coordinar la integración de comisiones multidisciplinarias para participar en los procesos de compras de conformidad con las leyes específicas, y
- Realizar otras funciones afines a la naturaleza de la unidad.

IV. REQUISITOS MÍNIMOS Y EXPERIENCIA LABORAL.

- Perito contador;
- Mínimo 1 año en puesto similar, y
- Disponibilidad de tiempo.

I. INFORMACIÓN GENERAL DEL PUESTO

Título del puesto:	Encargado Tesorería Municipal
Código:	03-00-01-04-01
Jefe Inmediato:	Director Administrativo Financiero
Supervisa directamente a:	Ninguno

II. NATURALEZA DEL TRABAJO

Encargado del desarrollo de actividades que permitan el pago oportuno a los proveedores de conformidad con los gastos realizados, dentro del marco legal y procesos plenamente autorizados, además efectuar todo lo concerniente al erario municipal para que sea bien utilizado.

III. FUNCIONES

- Operar las cuentas de los libros autorizados para el efecto;
- Registrar en los libros o sistemas computarizados la contabilidad de los ingresos y egresos municipales, previa autorización de la contraloría general de cuentas, de acuerdo con las reglas contables legalmente aceptadas;
- Rendir cuentas al concejo municipal, en su sesión inmediata, para que resuelva sobre los pagos que haga por orden del alcalde;
- Efectuar los pagos que estén fundados en las asignaciones del presupuesto, verificar previamente su legalidad. Si los hiciere sin cumplir los requisitos y formalidades de ley, deberá reintegrar su valor al erario municipal, sin perjuicio de las responsabilidades en que hubiere incurrido;

- 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;
- Hacer cortes de caja, examen de libros y registro, así como del inventario general de bienes de la municipalidad, al tomar posesión de su cargo y al entregarlo;
- 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 (3) días después de efectuadas esas operaciones;
- Presenta 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 (2) meses siguientes a la presentación de la cuenta general de su administración, y
- Hacer corte de caja cada mes y elaborar los estados financieros que exigen los reglamentos de la materia, para ser enviados a las oficinas correspondientes.

IV. REQUISITOS MÍNIMOS Y EXPERIENCIA LABORAL.

- Poseer título de perito contador;
- 6to. Semestre de la licenciatura en contaduría y pública y auditor;
- Mínimo 2 años en puesto similar, y
- Disponibilidad de horario.

I. INFORMACIÓN GENERAL DEL PUESTO

Título del puesto:	Encargado de Almacén
Código:	03-00-01-05-01
Jefe Inmediato:	Encargado Depto. Administrativo
Supervisa directamente a:	Ninguno

II. NATURALEZA DEL TRABAJO

Recepción de pedidos de mobiliario, equipo, útiles y suministros para el uso administrativo, así como también salvaguardar y custodiar los materiales y suministros, propios de la Municipalidad.

III. FUNCIONES

- Verificar que las facturas cumplan con los requisitos legales establecidos;
- Elaborar el registro del equipo y mobiliario que se obtenga en tarjetas de cuenta corriente de almacén, según constancia elaborada y egresos, según requisición;
- Elaborar inventario general en un periodo de seis meses de las existencias que se tienen en almacén, y
- Otras que por la naturaleza del puesto se ameriten.

IV. REQUISITOS MÍNIMOS Y EXPERIENCIA LABORAL.

- Perito contador;
- Mínimo 1 año en puesto similar, y
- Poseer conocimientos en aspectos municipales.

I. INFORMACIÓN GENERAL DEL PUESTO

Título del puesto:	Coordinador –OMP–
Código:	04-00-00-00-01
Jefe Inmediato:	Alcalde Municipal
Supervisa directamente a:	Asistente de Técnico, Supervisor de Obras
Supervisa indirectamente a:	Personal relacionado con la OMP.

II. NATURALEZA DEL TRABAJO

Trabajo profesional que se encarga de la planeación, organización, dirección y control de las funciones generales de la Municipalidad; también tomar decisiones que influyan en el crecimiento y optimización de los recursos administrativo/financiero de la entidad.

III. FUNCIONES

- Elaborar los perfiles, estudios de preinversión, y factibilidad de los proyectos para el desarrollo del Municipio, a partir de las necesidades sentidas y priorizadas;
- 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;
- Asesorar al concejo municipal y al alcalde en sus relaciones con las entidades de desarrollo públicas y privadas;
- Suministrar la información que le sea requerida por el Concejo y público en general; y
- Las demás funciones que le asigne de acuerdo a la naturaleza de su puesto.

IV. REQUISITOS MÍNIMOS Y EXPERIENCIA LABORAL.

- Poseer título universitario de administrador de empresas o carrera a fin (Derecho o Auditoria);
- Mínimo 2 años en puesto similar; y
- Poseer conocimiento en aspectos municipales.

I. INFORMACIÓN GENERAL DEL PUESTO

Título del puesto:	Asistente de Técnico de la –OMP–
Código:	04-00-01-01-02
Jefe Inmediato:	Coordinador de Oficina Municipal de Planificación
Supervisa directamente a:	Ninguno

II. NATURALEZA DEL TRABAJO

Trabajo técnico que se encarga de apoyar, planificar, organizar, dirigir y controlar las acciones realizadas por la oficina municipal de planificación.

III. FUNCIONES

- Apoyar en la elaboración de estudios y proyectos de preinversión, y factibilidad de los proyectos para el desarrollo del Municipio;
- Recopilar información del registro de las necesidades identificadas de los planes, programas y proyectos en sus fases de perfil, factibilidad, negociación y ejecución;
- Suministrar la información que sea requerida por el Concejo y público en general; y
- Las demás funciones de acuerdo a la naturaleza de su puesto.

IV. REQUISITOS MÍNIMOS Y EXPERIENCIA LABORAL.

- Poseer título nivel medio de Perito en Administración de Empresas;
- Aprobación del 6to. Semestre de Administración de Empresas o carrera a fin, y
- Mínimo 1 año en puesto similar.

I. INFORMACIÓN GENERAL DEL PUESTO

Título del puesto:	Supervisor de Obras
Código:	04-00-01-01-02
Jefe Inmediato:	Coordinador OMP
Supervisa directamente a:	Ninguno

II. NATURALEZA DEL TRABAJO

Trabajo técnico que se encarga de supervisar, evaluar y dirigir los proyectos y obras que se realizan en beneficio de la comunidad.

III. FUNCIONES

- Participar en la autorización y fiscalización de la ejecución del plan de obras de servicios públicos o privados que afecten o utilicen la vía pública, así como sus modificaciones; previo cumplimiento de las normas sobre impacto ambiental;
- Participar en la elaboración y mantenimiento del catastro ambiental;
- Disponer de la nomenclatura de avenidas, jirones, calles, pasajes, parques, plazas y la numeración predial;
- Normar, regular y otorgar autorizaciones, derechos y licencias, y realizar la fiscalización de: habilitaciones urbanas, construcción, remodelación o demolición de inmuebles y declaratoria de fábrica, ubicación de avisos publicitarios y propaganda política, apertura de establecimientos comerciales, industriales y de actividades profesionales de acuerdo con la zonificación, construcción de estaciones radioeléctricas y tendido de cables de cualquier naturaleza;
- Proponer, ejecutar directamente o proveer la ejecución de las obras de infraestructura urbana o rural que sean indispensables para el desenvolvimiento de la vida del vecindario, la producción, el comercio, el transporte y la comunicación como: pistas o calzadas, vías, puentes,

parques, mercados, canales de irrigación, locales comunales y obras similares;

- Establecer la nomenclatura y señalización de calles y vías de acuerdo con la regulación provincial y en coordinación con la Municipalidad; y
- Las demás funciones de acuerdo a la naturaleza de su puesto.

IV. REQUISITOS MÍNIMOS Y EXPERIENCIA LABORAL.

- Poseer título nivel medio de perito en administración de empresas
- Aprobación del 6to. semestre de administración de empresas o carrera afín;
- Mínimo 1 año en puesto similar; y
- Poseer conocimiento en aspectos municipales.

I. INFORMACIÓN GENERAL DEL PUESTO

Título del puesto:	Encargado de Unidad de Medio Ambiente y Forestal
Código	04-00-01-02-01
Jefe Inmediato:	Alcalde Municipal
Supervisa directamente a:	Ninguno

II. NATURALEZA DEL TRABAJO

Trabajo que se encarga del estudio sobre el mantenimiento, conservación, crecimiento y expansión de las áreas boscosas del Municipio con la finalidad de promover la reforestación y conservación de este recurso.

III. FUNCIONES

- Elaborar procesos de control y monitoreo del uso de los recursos del Municipio tanto renovables como no renovables;
- Elaborar y dar seguimiento a los procesos de educación y concientización a las comunidades en el manejo ambiental;
- Coordinar e implementar planes de manejo, conservación y cambios de uso de los bosques;
- Implementar acciones de divulgación y promoción de las leyes forestales vigentes;
- Brindar capacitación técnica a líderes y comités ambientales sobre manejo y conservación de recursos naturales y medio ambiente; y
- Implementar y gestionar proyectos de desecho sólidos.

IV. REQUISITOS MÍNIMOS Y EXPERIENCIA LABORAL.

- Ingeniero Forestal.
- Mínimo 1 año en puesto similar.
- Disponibilidad de tiempo.

I. INFORMACIÓN GENERAL DEL PUESTO

Título del puesto:	Coordinador de Catastro
Código:	05-00-00-00-01
Jefe Inmediato:	Alcalde Municipal
Supervisa directamente a:	Oficial I, II, III

II. NATURALEZA DEL TRABAJO

Trabajo técnico que se encarga de planificar, organizar, dirigir y controlar el catastro municipal, con el que cuenta el Municipio.

III. FUNCIONES

- Se encarga de llevar el inventario de las empresas, negocios e industrias del Municipio;
- Apoya el control de la recaudación de ingresos percibidos por los negocios existentes;
- Se encarga de elaborar notas de cobro a los vecinos morosos.
- Conocimiento y aplicación de nuevas tasas y tarifas, y
- Trabajo conjunto con la AFIM, para la adecuada recaudación de impuestos.

IV. REQUISITOS MÍNIMOS Y EXPERIENCIA LABORAL.

- Poseer título nivel medio de perito en administración de empresas
- Aprobación del 6to. semestre de administración de empresas o carrera a fin;
- Mínimo 1 año en puesto similar; y
- Poseer conocimientos en aspectos municipales.

I. INFORMACIÓN GENERAL DEL PUESTO

Título del puesto:	Oficial I
Código:	05-00-01-01-01
Jefe Inmediato:	Coordinador Catastro Municipal
Supervisa directamente a:	Ninguno

II. NATURALEZA DEL TRABAJO

Trabajo especializado que consiste en planificar, organizar, dirigir y coordinar las actividades que se desarrollan en el Registro Civil de la Municipalidad, luego de la implementación del –RENAP–, en lo que refiere a funciones específicas a lo establecido en el Código Civil y reglamento respectivo.

III. FUNCIONES

- Planificar, organizar, dirigir y coordinar funciones relacionadas con el registro civil dentro del marco Legal;
- Llevar el registro, control de las certificaciones que se elaboran en la unidad a su cargo;
- Aprobar con su firma, los diferentes documentos relacionados con el registro civil, para firma del alcalde municipal o concejo municipal;
- Coordinar la elaboración del informe mensual de actividades realizadas y los remite al INE y otras instituciones que estime pertinente, para sus estadísticas respectivas; y
- Realiza otras funciones afines a la naturaleza de la unidad que dirige.

IV. REQUISITOS MÍNIMOS Y EXPERIENCIA LABORAL.

- Título profesional o carrera a fin en Trabajo Social;
- Tener conocimientos legales municipales, y
- Mínimo 2 años en puestos similares.

I. INFORMACIÓN GENERAL DEL PUESTO

Título del puesto:	Oficial II y III
Código:	05-00-01-01-02
Jefe Inmediato:	Coordinador de Catastro
Supervisa directamente a:	Ninguno
Supervisa indirectamente a:	Ninguno

II. NATURALEZA DEL TRABAJO

Trabajo técnico que consiste en asistir al Secretario Municipal y Coordinador de Catastro en cuanto a las gestiones y servicios que presta la Municipalidad en lo relacionado al inventario del catastro municipal.

III. FUNCIONES

- Levantar y mantener al día el inventario del catastro municipal,
- Recopilar la información necesaria para clasificar los negocios, empresas con que cuenta el Municipio.
- Elaborar guías de conducción, extender licencias festivas, cartas de ventas, inscripción de personas jurídicas, autorización de libros jurídicos;
- Llevar la estadística de los registros civiles, y
- Realizar otras funciones afines a la naturaleza de la unidad.

IV. REQUISITOS MÍNIMOS Y EXPERIENCIA LABORAL.

- Estudiante de la carrera de Administración de Empresas o carrera a fin;
- Mínimo 1 año de experiencia.

ANEXO 3

MANUAL DE NORMAS Y PROCEDIMIENTOS

ÍNDICE

	Páginas
Introducción	i
1 Objetivos	1
1.1 Generales	1
1.2 Específicos	1
2 Normas del Procedimiento	2
3 Campo de Aplicación	2
4 Simbología utilizada	3
Procedimientos administrativos para el reclutamiento y	4
5 selección del personal	
5.1 Normas del procedimiento	4
5.2 Campo de aplicación	5
Procedimiento administrativo para el reclutamiento	6
5.3 y selección del personal	
5.3.1 Flujograma del procedimiento de	8
reclutamiento y selección del personal	
5.4 Procedimiento para servicio de atención al cliente	10
5.4.1 Flujograma de diseño del servicio de atención al usuario	11
5.5 Proceso para la prestación de servicio municipal por concesiones	12
5.5.1 Flujograma del proceso para conceder concesiones	12

INTRODUCCIÓN

En toda organización, es indispensable que se tenga con un Manual de Normas y Procedimiento Administrativos, el cual debe cumplir con la función de guiar al personal, en el desarrollo de procedimientos generales que exigen los respectivos puestos dentro de la institución.

Para realizar una adecuada atención al vecino, que es el objetivo del presente manual, es necesario contar con procesos estandarizados y sencillos que guíen a los colaboradores de la institución hacia una atención con excelencia, reflejando el grado de gestión de la municipalidad para propiciar el bien de la comunidad.

Dentro de las Unidades que se han tomado en cuenta debido a la carencia existente de una Unidad de Recursos Humanos, como de un procedimiento específico para el reclutamiento de personal. Como también, el servicio en la atención al cliente, en el presente documento se encuentra un apartado que señala en pasos muy sencillos, los procedimientos a seguir para su debida aplicación.

1. OBJETIVOS

Dentro de las propuestas de solución se hace referencia a la creación de un manual de normas y procedimientos que permita ser guía para lograr una función con eficiencia y eficacia.

1.1. GENERALES

Proporcionar a las diferentes unidades administrativas de la Municipalidad un documento que guíe el proceder de sus actividades y funciones, con la intención de atender de una manera excelente al vecino.

1.2. ESPECÍFICOS

1. Lograr que los colaboradores de la Municipalidad cuente con una guía técnica de procedimientos administrativos, para la prestación de servicios.
2. Desarrollar e implementar técnicas y procedimientos, para el reclutamiento y selección del personal.
3. Ser un documento administrativo, que sirva de apoyo para el desarrollo de las actividades municipales.

2. NORMAS DEL PROCEDIMIENTO

1. Los diferentes colaboradores de la Municipalidad realizarán sus procedimientos y funciones de trabajo con base a los procedimientos del presente manual.
2. Todos los encargados y jefes de áreas velarán porque los subalternos cumplan con lo establecido el presente manual.

3. Todos los colaboradores están obligados a consultarle a su jefe inmediato superior, sobre los procedimientos que de manera extraordinaria existan en sus diferentes actividades.
4. Todos los colaboradores deben de prestar un buen servicio y tratar con respeto y decoro, a todos lo vecinos en la realización de sus actividades de trabajo.
5. Las actividades de trabajo de todo colaborador municipal se realizarán, respetando las leyes, normativas y reglamentos vigentes.

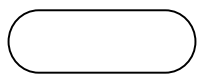
3. CAMPO DE APLICACIÓN

Los puestos involucrados en los procedimientos del presente manual son:

- Encargado de Relaciones Públicas;
- Jefe de Recursos Humanos ;
- Encargado de Recursos Humanos;
- Asistente de Recursos Humanos;
- Encargado de Relaciones Públicas;
- Alcalde, y
- Concejal I.

4. SIMBOLOGÍA UTILIZADA

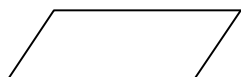
Los símbolos son una especie de lenguaje convencional con los que se designan o representan ideas, conceptos y acciones, por lo que a continuación se presentan los símbolos utilizados en el presente manual.



Inicio y Fin del Proceso



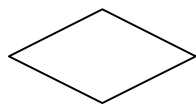
Operación



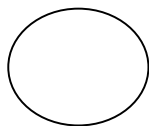
Revisión



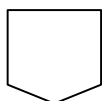
Elaboración de Documento



Decisión



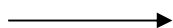
Conector dentro de la hoja



Conector fuera de la hoja



Archivo



Traslado

5 PROCEDIMIENTOS ADMINISTRATIVOS PARA EL RECLUTAMIENTO Y SELECCIÓN DEL PERSONAL

5.1 NORMAS DEL PROCEDIMIENTNO

1. La Unidad de Recursos Humanos es la encargada de la promoción, selección y reclutamiento del personal, que ocupará los cargos de la municipalidad.
2. La Unidad de Recursos Humanos dará prioridad al personal interno de la institución, que llene los requisitos y tenga la capacidad técnica que exige el cargo vacante.
3. La Unidad de Recursos Humanos le dará trámite únicamente a todas las papelerías que se encuentren completas y que cumplan con los perfiles de los puestos a ocupar.
4. La Unidad de Recursos Humanos realizará las pruebas y exámenes a los solicitantes, basándose a lo establecido en la ley de servicio municipal.
5. Para el otorgamiento de los puestos no deben hacerse discriminaciones por motivo de raza, sexo, estado civil, religión, posición social u opinión política.

5.2 CAMPO DE APLICACIÓN

Los puestos involucrados en los procedimientos del presente manual son:

- Unidad que solicita el puesto;
- Jefe de Recursos Humanos;
- Asistente de Recursos Humanos;
- Encargado de Relaciones Públicas;
- Concejo Municipal.

5.3 PROCEDIMIENTOS ADMINISTRATIVOS PARA RECLUTAMIENTO Y SELECCIÓN DEL PERSONAL

ADH-01

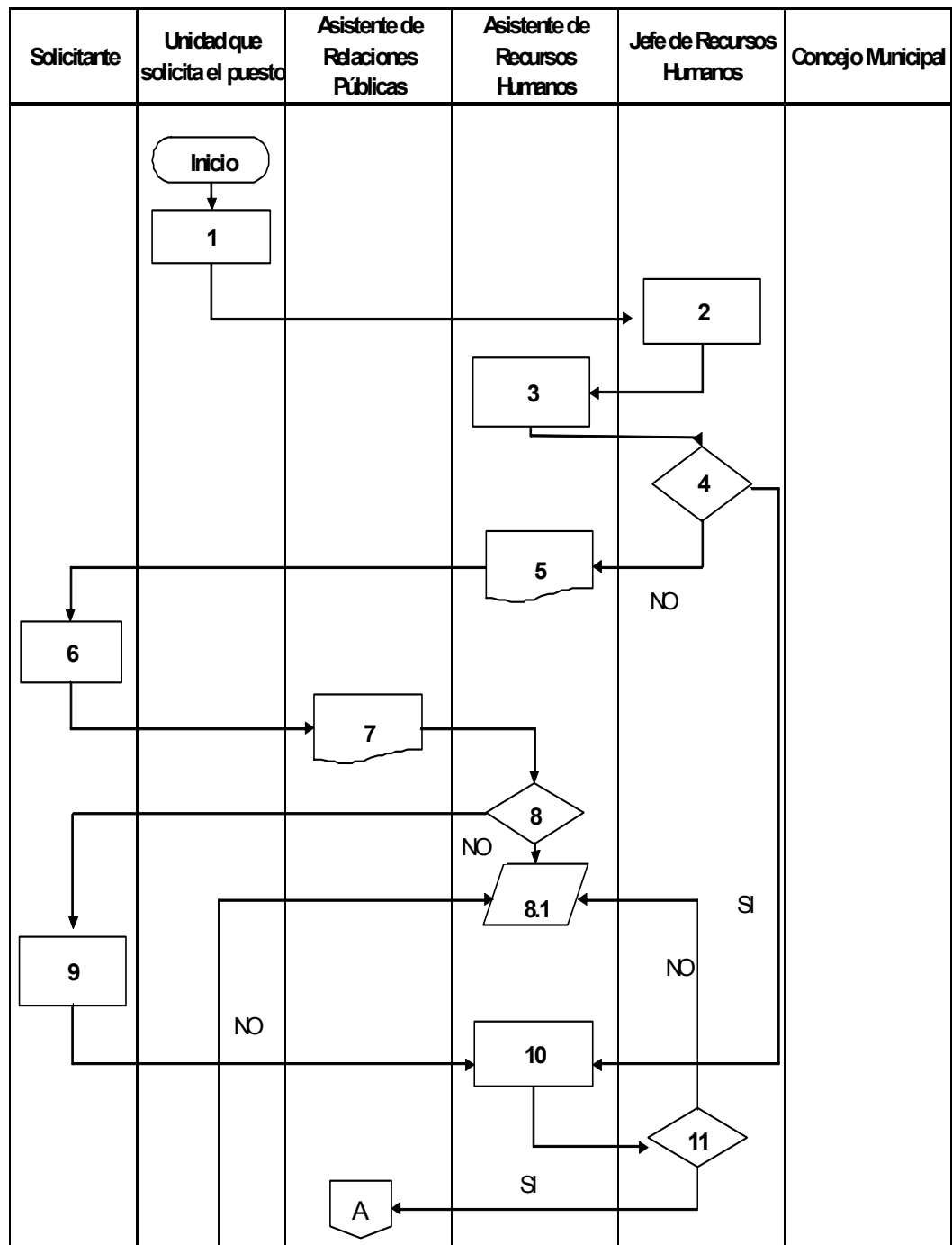
RESPONSABLE	No PASO	ACTIVIDAD
Unidad que solicita el puesto	1	Traslada a la Unidad de RRHH la requisición de puestos para vacantes disponibles.
Jefe de Recursos Humanos	2	Recibe la solicitud de vacantes, sus perfiles y competencias.
Asistente de Recursos Humanos	3	Verifica en el Banco de datos del personal, para localizar candidatos posibles, de promoción al cargo.
Jefe de Recursos Humanos	4	Evalúa al personal interno, para su posible promoción. (De NO existir candidatos internos traslada a paso No. 5, o de SI existir candidatos internos traslada paso No 10).
Asistente de Recursos Humanos	5	Publica plaza bacante en los medios de comunicación y medios alternativos.
Solicitante	6	Reciben el mensaje y acuden a la municipalidad para solicitar plaza vacante.
Encargado de Relaciones Públicas	7	Recibe y envía papelería a asistente de recursos humanos.
Asistente de Recursos Humanos	8	Selecciona personal que cumpla con requisitos, para su posible promoción. (De NO cumplir con requisitos traslada a paso No. 8.1, o de SI cumplir con requisitos traslada paso No 9).
	8.1	Se registra en banco de datos.
Solicitante	9	Se presenta a la unidad de Recursos Humanos de la municipalidad a realizar pruebas.
Asistente de Recursos Humanos	10	Realiza prueba a interesados en plazas.
Jefe de Recursos Humanos	11	Evalúa resultado de las pruebas (de No ser satisfactorio se regresa al paso No. 8.1, y de ser satisfactorio sigue con el proceso).

PROCEDIMIENTOS ADMINISTRATIVOS PARA RECLUTAMIENTO Y SELECCIÓN DEL PERSONAL

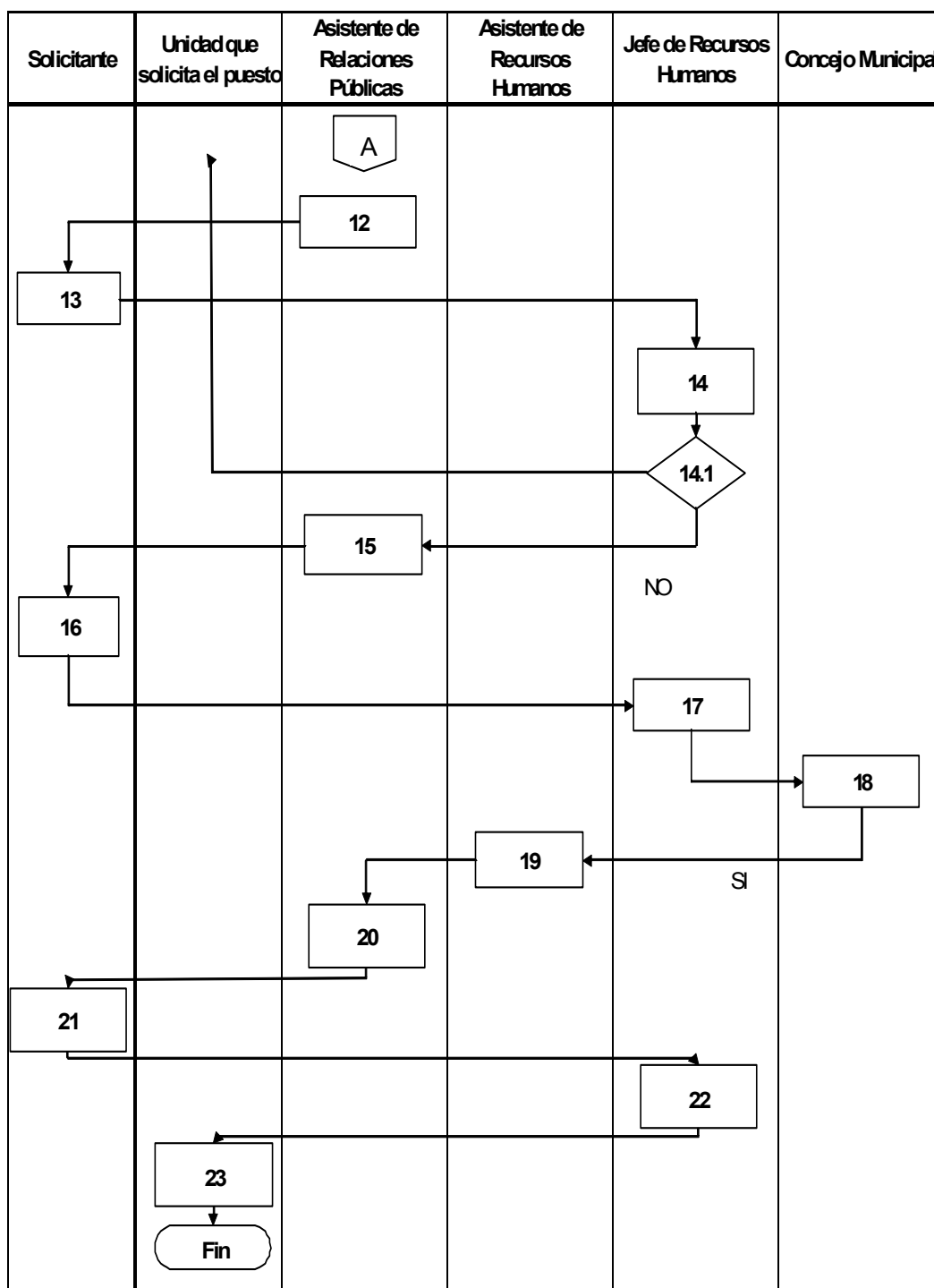
RESPONSABLE	No PASO	ACTIVIDAD
Encargado de Relaciones Públicas	12	Traslada información a los solicitantes que aprobaron las pruebas.
Solicitante	13	Recibe notificación y acude a entrevista.
Jefe de Recursos Humanos	14	Realiza entrevista a personas seleccionadas.
	14.1	Toma decisión sobre candidatos, (de NO ser satisfactorio traslada a paso No. 8.1, de SI satisfacer la entrevista continúa con el proceso.
Encargado de Relaciones Públicas	15	Convoca a personas calificadas de la entrevista realizada.
Solicitante	16	Recibe notificación y acude a entrevista final.
Jefe de Recursos Humanos	17	Realiza entrevista final y traslada al Concejo Municipal para contratación.
Concejo Municipal	18	Realiza la contratación del personal seleccionado.
Asistente de Recursos Humanos	19	Archiva expediente de personas contratadas.
Encargado de Relaciones Públicas	20	Informa a solicitantes para su presentación.
Solicitante	21	Acuden a la Unidad de Recursos Humanos para firmar contrato laboral.
Jefe de Recursos Humanos	22	Firma contrato y presenta al nuevo colaborador con la unidad que requirió el servicio.
Unidad que solicita el puesto	23	Presenta al nuevo colaborador en las instalaciones y a sus compañeros de trabajo.

5.3.1 FLUJOGRAMA DE PROCEDIMIENTOS ADMINISTRATIVOS PARA RECLUTAMIENTO Y SELECCIÓN DEL PERSONAL

ADH-01



FLUJOGRAMA DE PROCEDIMIENTOS ADMINISTRATIVOS PARA RECLUTAMIENTO Y SELECCIÓN DEL PERSONAL

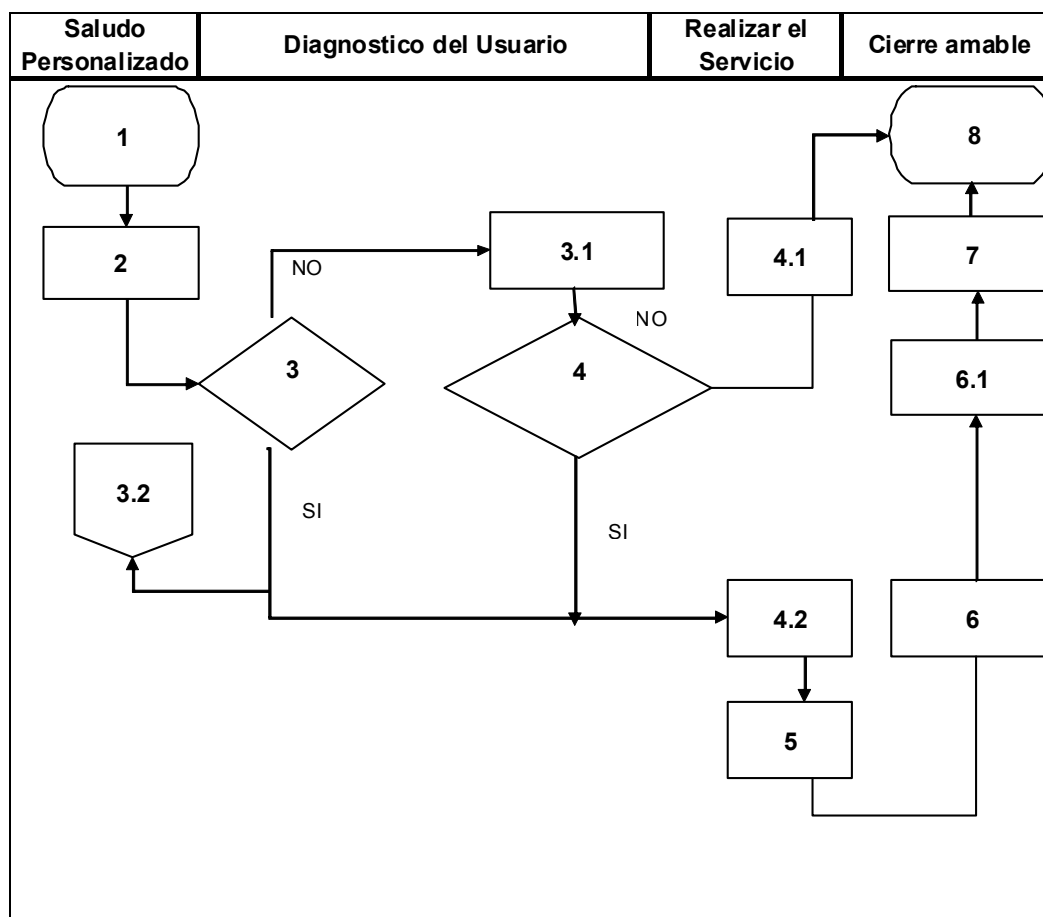


5.4 PROCEDIMIENTO PARA SERVICIO DE ATENCIÓN AL CLIENTE

ADH-02

No. PASO	ACTIVIDAD
1	El vecino llega a la Municipalidad para obtener el servicio.
2	Saludo caluroso y obtención de la solicitud del servicio.
3	Solicitud estándar.
3.1	Determinar especificación.
3.2	Conducir al usuario a la sala de espera.
4	Aprobación de realización de actividades.
4.1	Recomienda alternativa.
4.2	Elegir el servicio.
5	Se emite recibo.
6	Se presta el servicio requerido.
6.1	Notificación al usuario para iniciar actividad requerida.
7	Pago del recibo
8	El cliente se retira satisfecho.

**5.4.1 FLUJOGRAMA DE DISEÑO DEL SERVICIO DE ATENCIÓN AL USUARIO
MUNICIPALIDAD DE SACAPULAS, DEPARTAMENTO DE QUICHÉ**

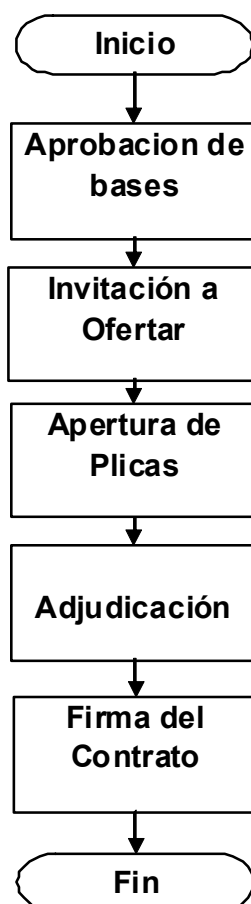


5.5 PROCESO PARA LA PRESTACIÓN DE SERVICIOS MUNICIPALES POR CONCESIONES

Estas se otorgan por la Municipalidad a personas o empresas privadas para la prestación de servicios públicos municipales, excepto los centros de acopio, terminales de mayoreo y mercados municipales (Artículo 73 del Código Municipal).

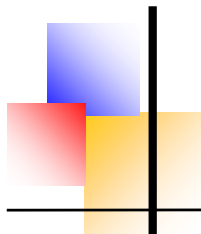
5.5.1 FLUJOGRAMA DEL PROCESO PARA CONCEDER CONCESIONES

ADH-03



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

ANEXO 4
PROPUESTA DE AFICHE



Juntos todos podemos más

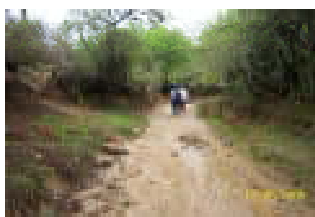
Tu participación es importante

**P
a
g
a
n
d
o
t
u
s
i
m
p
u
e
s
t
o
s**

Sin tu participación



Con tu aportación contribuyes a mejores escuelas



Con tu aportación contribuyes a mejores carreteras



Con tu aportación contribuyes a mejores mercados

Como autoridades municipales estamos obligados a dar preferencia a la atención de servicios que son esenciales para la vida y la salud de los habitantes, priorizando acciones para la reducción de la pobreza y atención a los grupos tradicionalmente marginados.



Municipalidad de Sacapulas, departamento de Quiché

ANEXO 5
PROPUESTA DE TRIFOLIAR

Información y participación ciudadana

De acuerdo al Código Municipal la participación ciudadana se establece de la siguiente manera:

- Facilitación de información ciudadana.
- Facultades de decisión.
- Derecho a ser informado.
- Consulta a los vecinos.
- Consulta a solicitud de los vecinos.
- Consultas a las comunidades o autoridades indígenas del municipio.
- Modelos de esas Consultas.

Juntos podemos más



Municipalidad de Sacapulas,
Departamento de Quiché



Universidad de Melbourne: Biblioteca

Municipalidad de Sacapulas, Quiché



Tel. 7755-6687

TRIFOLIAR INFORMATIVO

Dirección del trabajo principal

Telé/Fax: 7755-6687

Correct:

www.municipalidaddesacapulco.gob.mx

GOBIERNO MUNICIPAL

Representados por el Alcalde Municipal. Estos gobiernos, que existen en cada municipio, hacen más fácil el trabajo de planificación en el departamento. Las municipalidades trabajan con el dinero que se recauda de los impuestos. Una parte a nivel nacional y otra a nivel local. Las municipalidades tienen la obligación de informar cómo han utilizado su presupuesto, tanto a los ciudadanos como a la Contraloría de Cuentas del Estado. A diferencia del Gobernador Departamental, el Alcalde es elegido democráticamente por el pueblo, las comunidades también nombran a sus Alcaldes Auxiliares o Comunitarios. Para atender los problemas y necesidades y para que los represente ante el Alcalde Municipal:



¿Qué es el Municipio? Es a parte del Estado más cercana a la población.

¿Cuál es la principal característica del municipio? Buscar el **Ben Común** de sus habitantes.

El ciudadano, a diferencia del funcionario público, puede hacer todo a quello que la ley no le prohíbe.

CONCEJO MUNICIPAL

La máxima autoridad del municipio es el CONCEJO MUNICIPAL. Es el órgano colegiado superior de deliberación y decisión de los asuntos municipales, conocido también con el término de "Corporación Municipal".

Alcalde

Es quien debe hacer cumplir las ordenanzas, reglamentos, acuerdos, resoluciones y demás disposiciones del Concejo Municipal. Para cumplir con esta obligación, el Alcalde puede emitir las ordenanzas e instrucciones necesarias, dadas las facultades de policía y buen gobierno y ejercer la potestad de acción directa (Artículo 53 del Código Municipal).



Competencias Municipales

- Abastecimiento comunitario de agua potable.
- Construcción de alcantarillado.
- Ducción de alumbrado público.
- Construcción y administración de mercados.
- Construcción y administración de rastos.
- Administración de cementerios y la autorización y control de cementerios privados.
- Recolección, tratamiento y disposición final de desechos sólidos.
- Realización de la limpieza y ornato de municipio.
- Construcción y mantenimiento de caminos rurales y vías públicas urbanas.

- Regulación del transporte de pasajeros y carga y sus terminales locales;
- Autorización de licencias de construcción de obras públicas o privadas dentro del municipio;
- Gestión de la educación pre -primaria y primaria, así como de los programas de alfabetización y educación bilingüe.
- Promoción y gestión de parques, jardines y lugares de recreación; y;
- Promoción y gestión ambiental y de los recursos naturales del municipio.

Oficina Administrativa con las que cuenta la Municipalidad:

- Juzgado Municipal
- Policía Municipal
- Secretaría Municipal
- Oficina Municipal de la Mujer
- Departamento Administrativo
- Departamento Administrativo Financiero -AFIM-
- Oficina Municipal de Planificación
- Departamento de Catastro Municipal

TRIFOLIAR INFORMATIVO

Dirección del trabajo principal

Teléfono: 7755-6687

Correo:

www.municipalidaddecasapalme.gov.org

Parte Interna de Trifoliar Informativo

ANEXO 6

LETRA: CANCIÓN “PORQUE JUNTOS PODEMOS MÁS”

POR QUE JUNTOS PODEMOS MÁS
(Autor: Grupo Malacates Trébol Shop)

Esta es la historia de una curiosa hormiguita que un día le dí por ir a caminar solita.

Veía que afuera había muchos senderos y quería saber que se siente andar por uno de ellos.

Luego de un rato ya estaba mucho mas lejos descubrió un agujero donde habían unos cangrejos que querían escapar pero todos ellos se jalaban todos pa bajo y no salía ni uno de ellos, **porque juntos podemos más**, si aportamos ya lo verán, porque juntos podemos más y nos toca que caminar porque nos hace falta colaborar ho, ho, ho, ho, **Juntos podemos más**, ha, ha, ha, ha, ho, ho, ho, ho.

Le dijo que en cambio haya en el hormiguero, ayudarse el uno al otro viene primero, los cangrejos se le quedaron solo mirando y luego de un rato todos pa bajo siguieron jalando.

Porque junto podemos más, los sueños se cumplirán, si aportamos ya lo verán, ho, ho, ho, ho, **porque juntos podemos más**, porque hay mucho que caminar, juntos podemos más, nos toca que colaborar, juntos podemos más, ha, ha, ha, ha.

Y la hormiguita se regreso, convencida por lo que vio que si todos aportamos nos va a ir mejor, la, la, la, la, la, la, la, **porque juntos podemos más**.

BIBLIOGRAFIA

BIBLIOGRAFIA

- 1) BELCH, GEORGE E. Y BELCH, MICHAEL A., "Publicidad y Promoción", Editorial McGraw-Hill, México 2005, Sexta Edición, 849p.
- 2) COMUNIDAD LINGÜÍSTICA SAKAPULTEKA. Monografía. Guatemala, 2004. 88p.
- 3) CONGRESO NACIONAL DE LA REPÚBLICA, "Ley de Servicio Municipal", Decreto 1-87, 20p.
- 4) CONGRESO DE LA REPÚBLICA DE GUATEMALA. "Código Municipal" Decreto Número 12-2002. 69p.
- 5) CONGRESO DE LA REPÚBLICA, "Ley Orgánica del Instituto de Fomento Municipal", Decreto 1132, 35p.
- 6) CONGRESO DE LA REPÚBLICA, "Ley de consejos de Desarrollo Urbano Rural", Decreto 11-2002, 75p.
- 7) CONTRALORÍA GENERAL DE CUENTAS DE LA REPÚBLICA DE GUATEMALA, Sistema de Auditoria Gubernamental (SAG), "Normas Generales de Control Interno", Resolución 03-09, Segunda Edición, Febrero 1999
- 8) CHARLES S., SIMMONS; TARANO T., MANUEL; PINTO, JOSÉ HUMBERTO. "Clasificación y Reconocimiento de los Suelos de la República de Guatemala", Ministerio de Educación Pública. 1958. 999p.

- 9) CHIAVENATO, IDALBERTO, "Gestión del Talento Humano", Editorial McGraw-Hill, México 2002, Primera Edición, 475p.
- 10) FUNDACIÓN CENTROAMERICANA DE DESARROLLO –FUNCEDE-. "Diagnóstico y Plan de Desarrollo del Municipio de Sacapulas, departamento de Quiché". Guatemala, 1995. 170p.
- 11) FUNDAMAM, Secretaría de Planificación y Programación de la Presidencia, "Enfoque pluricultural en la planificación estratégica territorial", Año 2006. Guatemala, 138p.
- 12) GÓMEZ CEJA, GUILLERMO, "Planeación y Organización de Empresas", Editorial McGraw-Hill, México 1994, Octava Edición, 432p.
- 13) HEIZER, JAY Y RENDER, BARRY, "Principios Administración de Operaciones", Editorial Pearson Educación, México 2004, Quinta Edición, 704p.
- 14) INSTITUTO GUATEMALTECO DE SEGURIDAD SOCIAL –IGSS-, "Reglamento General sobre Higiene y Seguridad en el Trabajo", año 2001, 25p.
- 15) INSTITUTO NACIONAL DE ESTADÍSTICA –INE. XI Censo Nacional de Población y VI de Habitación. Edición en disco compacto. Guatemala, 2002.
- 16) KINICKI, ANGELO Y KREITNER, ROBERT, "Comportamiento Organizacional", Editorial McGraw-Hill, México 2003, Primera edición, 469p.

- 17) KOTLER, PHILIP Y ARMSTRONG, GARY, “Fundamentos de Marketing”, Editorial Pearson Educación, México, 2003, Sexta Edición, 680p.
- 18) KOTLER, PHILIP, “Dirección de Marketing”, Editorial Pearson Educación, México 2001, Sexta Edición, 792p.
- 19) LOVELOCK, CHRISTOPHER, “Administración de Servicios”, Editorial Pearson Educación, México 2004, Primera Edición, 760p.
- 20) MALHOTRA, NARESH K., “Investigación de Mercados”, Editorial Pearson Educación, México 2004, Cuarta Edición, 816p.
- 21) MOVIMONDO, “Manual Didáctico para Facilitares y Líderes Comunitarios”, Ciudadanía y Participación, Año 2007, 95p.
- 22) MUNICIPIOS DEMOCRÁTICOS. Informe final apoyo a la participación de los pueblos indígenas en los procesos de gestión municipal e intermunicipal. Guatemala, 46p.
- 23) ORTIZ ROSALES, ROLANDO ELISEO, “Plan de Investigación (Guía Metodológica)”, Guatemala, Agosto 2002.
- 24) PILOÑA ORTIZ, GABRIEL ALFREDO, “Métodos y Técnicas e Investigación”, Segunda Edición 1,998, 167p.
- 25) UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEMALA, “Administración II”, Material bibliográfico de apoyo, 154p.