

**MUNICIPIO DE SAN JUAN COTZAL  
DEPARTAMENTO DE QUICHÉ**

**“DIAGNÓSTICO ADMINISTRATIVO MUNICIPAL”**

**MELVIN ORLANDO MAZARIEGOS CUYUCH**

**TEMA GENERAL**

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

**MUNICIPIO DE SAN JUAN COTZAL  
DEPARTAMENTO DE QUICHÉ**

**TEMA INDIVIDUAL**

**“DIAGNÓSTICO ADMINISTRATIVO MUNICIPAL”**

**FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS  
UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEMALA  
2010**

**2010**

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

**SAN JUAN COTZAL – VOLUMEN 3**

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

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

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

**“DIAGNÓSTICO ADMINISTRATIVO MUNICIPAL”**

**MUNICIPALIDAD DE SAN JUAN COTZAL  
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**

**MELVIN ORLANDO MAZARIEGOS CUYUCH**

**previo a conferírsele el título**

**de**

**ADMINISTRADOR DE EMPRESAS**

**en el Grado Académico de**

**LICENCIADO**

**Guatemala, febrero de 2010**



**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 8 de abril de 2010, según Acta No. 5-2010 Punto SEXTO, inciso 6.9, subinciso 6.9.42 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 San Juan Cotzal, departamento de Quiché.

Presentó

**MELVIN ORLANDO MAZARIEGOS CUYUCH**

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

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

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

Atentamente,

**"ID Y ENSEÑAR A TODOS"**

LIC. CARLOS ROBERTO CARRERA MORALES  
SECRETARIO

Smp.



## **ACTO QUE DEDICO**

|                        |                                                                                                                                                          |
|------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>A DIOS:</b>         | Que es fuente de sabiduría por su iluminación y permitir culminar con éxitos mis estudios.                                                               |
| <b>A MI MADRE:</b>     | Basilia Modesta Cuyuch Vicente, con mucho amor y agradecimiento por sus múltiples sacrificios y apoyo incondicional.                                     |
| <b>A MI ESPOSA:</b>    | Milvia Noemí, por su ardua entrega a nuestros hijos, amor y comprensión durante toda mi carrera universitaria                                            |
| <b>A MIS HIJOS:</b>    | Melvin Antonio y Bryan Orlando, porque son parte importante de mi vida y espero que este triunfo sea un aliciente para que alcancen y superen esta meta. |
| <b>A MIS HERMANOS:</b> | Leticia Alejandrina, Oscar René y Rony Otoniel, para que continúen con sus estudios.                                                                     |
| <b>A MIS AMIGOS:</b>   | Por la amistad y apoyo que me han brindado.                                                                                                              |
| <b>A:</b>              | La Facultad de Ciencias Económicas de la Universidad de San Carlos de Guatemala.                                                                         |

## ÍNDICE GENERAL

|              | Descripción | Página |
|--------------|-------------|--------|
| INTRODUCCIÓN |             | i      |

### CAPÍTULO I

#### MARCO MUNICIPAL

|       |                                       |    |
|-------|---------------------------------------|----|
| 1.1   | ANTECEDENTES DEL MUNICIPIO            | 1  |
| 1.1.1 | Localización geográfica               | 1  |
| 1.2   | ANTECEDENTES DE LA MUNICIPALIDAD      | 3  |
| 1.3   | POBLACIÓN                             | 3  |
| 1.3.1 | Población total                       | 4  |
| 1.3.2 | Por sexo                              | 4  |
| 1.3.3 | Por edad                              | 5  |
| 1.3.4 | Por grupo étnico                      | 5  |
| 1.3.5 | Población económicamente activa (PEA) | 6  |
| 1.4   | ESTRUCTURA ADMINISTRATIVA             | 7  |
| 1.4.1 | División política                     | 8  |
| 1.4.2 | División administrativa               | 9  |
| 1.4.3 | Organización administrativa municipal | 11 |
| 1.5   | SERVICIOS MUNICIPALES                 | 13 |
| 1.6   | TIPOS DE ORGANIZACIÓN                 | 14 |

### CAPÍTULO II

#### DIAGNÓSTICO DE LA ORGANIZACIÓN

|         |                                             |    |
|---------|---------------------------------------------|----|
| 2.1     | PROCESO ADMINISTRATIVO                      | 17 |
| 2.1.1   | Planificación                               | 17 |
| 2.1.1.1 | Planificación municipal                     | 18 |
| 2.1.1.2 | Programación y planificación presupuestaria | 21 |
| 2.1.1.3 | Plan operativo anual (POA)                  | 24 |
| 2.1.2   | Organización                                | 25 |
| 2.1.3   | Integración                                 | 26 |
| 2.1.4   | Dirección                                   | 26 |
| 2.1.5   | Control                                     | 27 |
| 2.2     | ADMINISTRACIÓN MUNICIPAL                    | 27 |
| 2.2.1   | Concejo Municipal                           | 27 |
| 2.2.2   | Alcaldía municipal                          | 30 |
| 2.2.3   | Mancomunidad de municipios                  | 31 |
| 2.2.4   | Secretaría municipal                        | 31 |
| 2.2.5   | Tesorería                                   | 33 |

|         |                                          |    |
|---------|------------------------------------------|----|
| 2.2.6   | Auditoría                                | 36 |
| 2.2.7   | Registro civil                           | 36 |
| 2.2.8   | Oficina municipal de planificación (OMP) | 38 |
| 2.2.8.1 | Oficina de infraestructura               | 40 |
| 2.2.8.2 | Oficina de ordenamiento territorial      | 41 |
| 2.2.9   | Oficina de gestión de proyectos          | 41 |
| 2.2.10  | Oficina forestal municipal               | 42 |
| 2.2.11  | Oficina municipal de la mujer (OMM)      | 44 |
| 2.2.12  | Gerencia municipal y recursos humanos    | 45 |
| 2.2.13  | Administración del mercado municipal     | 46 |
| 2.2.14  | Comisaría municipal                      | 46 |
| 2.2.15  | Unidad de informática                    | 47 |
| 2.2.16  | Policía municipal de tránsito (PMT)      | 48 |
| 2.3     | <b>SERVICIOS MUNICIPALES</b>             | 48 |
| 2.3.1   | Agua                                     | 48 |
| 2.3.2   | Mercado municipal                        | 49 |
| 2.3.3   | Parque municipal                         | 49 |
| 2.3.4   | Salón municipal de usos múltiples        | 50 |
| 2.3.5   | Drenajes                                 | 50 |
| 2.3.6   | Recolección de basura                    | 50 |
| 2.3.7   | Cementerio municipal                     | 51 |
| 2.3.8   | Rastro municipal                         | 51 |
| 2.3.9   | Campos de fútbol                         | 52 |
| 2.3.10  | Educación                                | 52 |
| 2.3.11  | Biblioteca municipal                     | 52 |

### **CAPITULO III**

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

|       |                                                                  |    |
|-------|------------------------------------------------------------------|----|
| 3.1   | <b>DEFINICIÓN DE MANUALES ADMINISTRATIVOS</b>                    | 53 |
| 3.1.2 | Plan de desarrollo municipal                                     | 54 |
| 3.1.3 | Plan operativo anual (POA)                                       | 56 |
| 3.1.4 | Programación presupuestaria                                      | 57 |
| 3.2   | <b>MANUAL DE ORGANIZACIÓN MUNICIPAL</b>                          | 58 |
| 3.2.1 | Objetivo general del manual                                      | 58 |
| 3.2.2 | Objetivos específicos del manual                                 | 58 |
| 3.2.3 | Ventajas del manual                                              | 59 |
| 3.2.4 | Desventaja del manual                                            | 59 |
| 3.2.5 | Aplicación del manual                                            | 60 |
| 3.2.6 | Propuesta de la estructura organizacional de la<br>municipalidad | 60 |
| 3.2.7 | Descripción técnica de puestos                                   | 64 |

|       |                                                                                                      |    |
|-------|------------------------------------------------------------------------------------------------------|----|
| 3.3   | MANUAL DE PUESTOS Y ATRIBUCIONES DE LA UNIDAD DE ADMINISTRACIÓN FINANCIERA INTEGRADA MUNICIPAL-AFIM- | 65 |
| 3.3.1 | Objetivo general del manual                                                                          | 65 |
| 3.3.2 | Objetivos específicos del manual                                                                     | 65 |
| 3.3.3 | Ventaja del manual                                                                                   | 66 |
| 3.3.4 | Desventaja del manual                                                                                | 66 |
| 3.3.5 | Aplicación del manual                                                                                | 66 |
| 3.4   | MANUAL DE ORGANIZACIÓN Y PUESTOS DE LA OFICINA DE SERVICIOS PÚBLICOS MUNICIPALES Y SUS REGLAMENTOS   | 67 |
| 3.4.1 | Objetivo general                                                                                     | 67 |
| 3.4.2 | Objetivos específicos                                                                                | 67 |
| 3.4.3 | Ventaja del manual                                                                                   | 68 |
| 3.4.4 | Desventaja del manual                                                                                | 69 |
| 3.4.5 | Aplicación del manual                                                                                | 69 |
| 3.5   | REGLAMENTO INTERNO DEL CONCEJO MUNICIPAL                                                             | 70 |
| 3.6   | REGLAMENTO INTERNO DEL PERSONAL MUNICIPAL                                                            | 71 |
| 3.6.1 | Objetivo del reglamento                                                                              | 71 |
| 3.6.2 | Aplicación del manual                                                                                | 71 |
| 3.7   | MANUAL DE RECLUTAMIENTO Y SELECCIÓN DE PERSONAL                                                      | 72 |
| 3.7.1 | Objetivo general del manual                                                                          | 72 |
| 3.7.2 | Objetivos específicos del manual                                                                     | 73 |

## **CAPÍTULO IV**

### **PLAN DE CULTURA TRIBUTARIA**

|         |                               |    |
|---------|-------------------------------|----|
| 4.1     | PARTICIPACIÓN CIUDADANA       | 74 |
| 4.2     | INGRESOS MUNICIPALES          | 75 |
| 4.2.1   | Ingresos propios              | 75 |
| 4.2.1.1 | Ingresos tributarios          | 75 |
| 4.2.1.2 | Ingresos no tributarios       | 77 |
| 4.3     | CAMPAÑA PUBLICITARIA          | 78 |
| 4.3.1   | Objetivo general              | 78 |
| 4.3.2   | Objetivos específicos         | 79 |
| 4.3.3   | Estrategia publicitaria       | 79 |
| 4.3.4   | Definición del grupo objetivo | 79 |
| 4.3.4.1 | Geográfica                    | 79 |
| 4.3.4.2 | Demográfica                   | 80 |
| 4.3.4.3 | Psicográfica                  | 80 |
| 4.3.5   | Técnica de medios             | 80 |
| 4.3.5.1 | Radio local                   | 80 |

|         |                                                                         |    |
|---------|-------------------------------------------------------------------------|----|
| 4.3.5.2 | Manta de vinil                                                          | 82 |
| 4.3.5.3 | Diseño para la campaña publicitaria                                     | 83 |
| 4.3.5.4 | Afiche                                                                  | 84 |
| 4.3.5.5 | Volantes publicitarios                                                  | 85 |
| 4.3.5.6 | Valla publicitaria                                                      | 87 |
| 4.4     | CALENDARIO Y COSTO DE LA CAMPAÑA PUBLICITARIA                           | 88 |
| 4.5     | INFORMACIÓN MUNICIPAL                                                   | 90 |
| 4.6     | LA AUDITORÍA SOCIAL                                                     | 90 |
| 4.7     | PARTICIPACIÓN CIUDADANA EN LA PLANIFICACIÓN<br>DEL DESARROLLO MUNICIPAL | 92 |
|         | CONCLUSIONES                                                            | 94 |
|         | RECOMENDACIONES                                                         | 96 |
|         | ANEXOS                                                                  |    |
|         | BIBLIOGRAFÍA                                                            |    |

## ÍNDICE DE CUADROS

| No. | Descripción                                                                                                                | Página |
|-----|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------|
| 1   | Municipio de San Juan Cotzal, departamento de Quiché.<br>Características de la población por sexo.<br>Años: 1994-2002-2008 | 4      |
| 2   | Municipio de San Juan Cotzal, departamento de Quiché.<br>Población por rango de edades. Años: 1994-2002-2008               | 5      |
| 3   | Municipio de San Juan Cotzal, departamento de Quiché.<br>Características de población por etnia. Años: 1994-2002-2008      | 6      |
| 4   | Municipio de San Juan Cotzal, departamento de Quiché.<br>Población económicamente activa. Años: 1994-2002-2008             | 7      |
| 5   | Municipio de San Juan Cotzal, departamento de Quiché.<br>Cantidad de empleados municipales. Año: 2008                      | 12     |
| 6   | Municipio de San Juan Cotzal, departamento de Quiché.<br>Servicios municipales y sus costos. Año: 2008                     | 14     |

## ÍNDICE DE GRÁFICAS

| No. | Descripción                                                                                                                  | Página |
|-----|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------|
| 1   | Municipio de San Juan Cotzal, departamento de Quiché.<br>Estructura organizacional municipal. Año: 2008                      | 10     |
| 2   | Municipio de San Juan Cotzal, departamento de Quiché.<br>Estructura organizacional propuesta. Año 2008                       | 61     |
| 3   | Municipio de San Juan Cotzal, departamento de Quiché.<br>Campaña publicitaria en manta de vinil para microbuses.<br>Año 2008 | 83     |
| 4   | Municipio de San Juan Cotzal, departamento de Quiché.<br>Diseño de afiches para campaña publicitaria. Año: 2008              | 85     |
| 5   | Municipio de San Juan Cotzal, departamento de Quiché.<br>Diseño de volantes para campaña publicitaria. Año: 2008             | 86     |
| 6   | Municipio de San Juan Cotzal, departamento de Quiché.<br>Diseño de valla para campaña publicitaria. Año: 2008                | 88     |

## ÍNDICE DE MAPAS

| No. | Descripción                                                                                 | Página |
|-----|---------------------------------------------------------------------------------------------|--------|
| 1   | Municipio de San Juan Cotzal, departamento de Quiché.<br>Localización geográfica. Año: 2008 | 2      |

## ÍNDICE DE TABLAS

| No. | Descripción                                                                                                                       | Página |
|-----|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------|
| 1   | Municipio de San Juan Cotzal, departamento de Quiché.<br>Nombre de los centros poblados, categorías y microrregiones<br>Año: 2008 | 8      |
| 2   | Municipio de San Juan Cotzal, departamento de Quiché.<br>Comités por centro poblado. año: 2008                                    | 15     |
| 3   | Municipio de San Juan Cotzal, departamento de Quiché.<br>Planificación municipal. Año: 2008                                       | 18     |
| 4   | Principios presupuestarios                                                                                                        | 22     |
| 5   | Municipio de San Juan Cotzal, departamento de Quiché.<br>Comisiones a las que pertenece el Concejo Municipal.<br>Año 2008         | 29     |
| 6   | Municipio de San Juan Cotzal, departamento de Quiché.<br>Calendario y costo de la campaña publicitaria. Año: 2008                 | 89     |

## **INTRODUCCIÓN**

La Universidad de San Carlos de Guatemala a través del programa del Ejercicio Profesional Supervisado EPS de la Facultad de Ciencias Económicas, permite al futuro profesional conocer la realidad económica y social del país, por medio de la investigación de campo y proponer alternativas que contribuyan al progreso de la población, en especial del área rural.

El informe que a continuación se presenta contiene el Diagnóstico Administrativo de la municipalidad de San Juan Cotzal, departamento de Quiché; efectuado en el mes de junio 2008, derivado del tema general “Diagnóstico Socioeconómico, Potencialidades Productivas y Propuestas de Inversión” del Municipio mencionado.

El Diagnóstico Administrativo es una herramienta importante que las entidades privadas y gubernamentales utilizan para detectar las causas de los problemas de organización y funcionamiento con el fin de encontrar alternativas de solución que mejoren la gestión de las mismas.

Se utilizó el método científico, que consiste en la recolección de información documental sobre el tema objeto de estudio, investigación de campo y elaboración del informe final; también se aplicaron el proceso administrativo y las técnicas de la observación, encuestas y entrevistas.

El contenido del Diagnóstico Administrativo de la municipalidad de San Juan Cotzal consta de cuatro capítulos estructurados de la forma siguiente:

Capítulo I, describe los antecedentes del Municipio y de la municipalidad en estudio, población, estructura y organización administrativa, servicios que presta a la población y los tipos de organización presentes en el Municipio.

Capítulo II, contiene el diagnóstico de la organización municipal; las fases del proceso administrativo; planificación municipal; descripción y análisis de cada unidad administrativa de la municipalidad; también los servicios que proporciona a la comunidad, como: agua, mercado, parque, salón de usos múltiples, drenajes, cementerio, rastro, biblioteca y educación.

Capítulo III, trata de los instrumentos administrativos de la organización; las ventajas y desventajas de los mismos. Además contiene propuestas de la estructura organizacional, descripción técnica de puestos y manual de reclutamiento y selección de personal, de acuerdo a lo detectado en el Diagnóstico Administrativo.

Capítulo IV, se refiere al plan de cultura tributaria en la gestión pública municipal; los ingresos que debe recaudar la institución; asimismo, el desarrollo de una campaña publicitaria que motive a los vecinos del Municipio, a pagar los arbitrios, tasas y servicios que utiliza la municipalidad para funcionar e invertir en obras que benefician a la población. Se mencionan los medios que dan a conocer la gestión de la entidad; la participación comunitaria en la auditoría social y en la planificación del desarrollo municipal.

Al final se presentan las conclusiones y recomendaciones del Diagnóstico Administrativo realizado en la institución; en los anexos se incluyen los manuales de organización, reclutamiento y selección de personal; así como la bibliografía consultada.

## **CAPÍTULO I**

### **MARCO MUNICIPAL**

Comprende los antecedentes del Municipio y de la municipalidad; la población; la estructura y organización administrativa; los servicios municipales y los tipos de organización que existen.

#### **1.1 ANTECEDENTES DEL MUNICIPIO**

El municipio de San Juan Cotzal, departamento de Quiché pertenece a la región ixil, así como los municipios de Santa María Nebaj y San Gaspar Chajul.

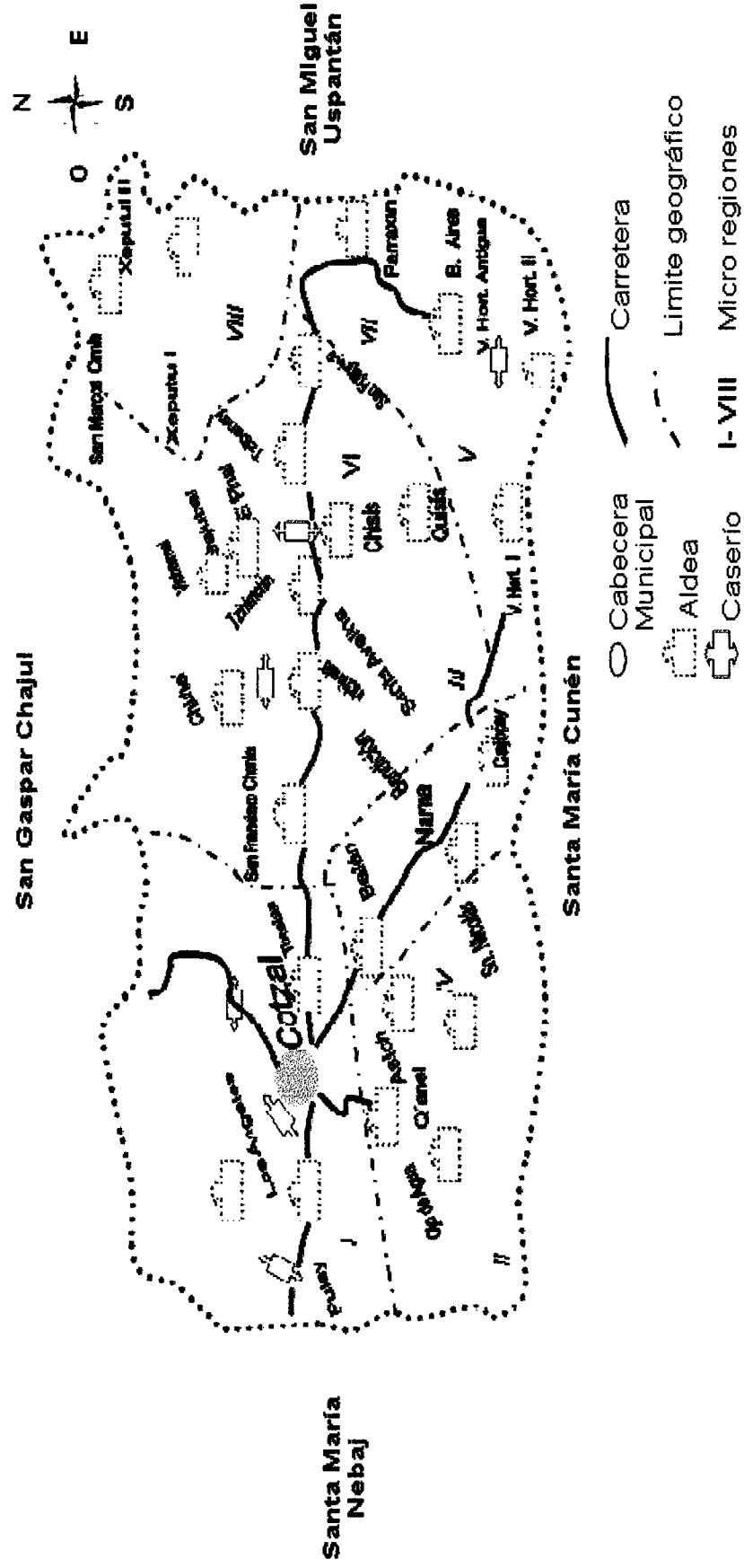
El nombre geográfico oficial es San Juan Cotzal, sin embargo, ya era mencionado al crearse el departamento de Quiché por Decreto Ejecutivo No. 71 de fecha 12 de febrero de 1872.

##### **1.1.1 Localización geográfica**

Se localiza en la Latitud Norte 15° 26' 75" y Longitud Sur 91° 02' 14" en las faldas de la Sierra de los Cuchumatanes y en la parte media de la Sierra Chama. Limita al norte con San Gaspar Chajul; al este con San Miguel Uspantán; al sur con Santa María Cunén y al oeste con Santa María Nebaj. La extensión territorial aproximada es de 182 kilómetros cuadrados.

Dista 269 kilómetros de la ciudad capital de Guatemala y 104 kilómetros de Santa Cruz del Quiché a través de la carretera Quiché seis (6) oeste. La altitud de la mayor parte del territorio oscila entre 1,800 y 2,600 metros sobre el nivel del mar. El clima es frío en el noroeste y templado en el nororiente con temperatura media anual de 22 grados centígrados y humedad relativa de 70 a 80% anual. A continuación se presenta el mapa de la localización geográfica del Municipio.

**Mapa 1**  
**Municipio de San Juan Cotzal, Departamento de Quiché**  
**Localización Geográfica**  
**Año: 2008**



## **1.2 ANTECEDENTES DE LA MUNICIPALIDAD**

Antes del año 2005, la municipalidad funcionaba en un edificio de dos niveles que hoy en día se denomina el edificio antiguo donde se localizan en el primer nivel las oficinas de ordenamiento territorial y la biblioteca municipal.

En el segundo nivel se encuentran una bodega, una sala para reuniones y capacitaciones de las diferentes organizaciones comunitarias; y la comisaría municipal.

La municipalidad actual fue inaugurada en abril del año 2005, es un edificio de dos niveles. En el primero se ubican: información, tesorería, oficina de infraestructura, oficina municipal de planificación (OMP), oficina forestal municipal, gerencia municipal y recursos humanos y el almacén municipal. En el segundo se encuentran: información, la alcaldía, Corporación Municipal, sala de reuniones, secretaría, registro civil, baños solo para personal autorizado.

La institución posee otro edificio con dos niveles; en el primer nivel funciona el banco de desarrollo rural (BANRURAL) y en el segundo, se localiza la oficina municipal de la mujer (OMM), administración del mercado municipal, comité nacional de alfabetización (CONALFA) y una bodega de materiales eléctricos. A tres cuadras del parque central, la institución arrenda una bodega donde almacenan materiales de construcción que utilizan para las obras o proyectos.

## **1.3 POBLACIÓN**

Es el conjunto de personas que residen en un lugar determinado y que forma parte importante en la producción y desarrollo económico del Municipio. En esta variable se pueden conocer los indicadores como: población total por género, edad, urbana y rural, etnia, religión, económicamente activa, entre otras.

### 1.3.1 Población total

Con base en los datos del X y XI Censos Nacionales de Población, V y VI de Habitación, años 1994 y 2002 del instituto nacional de estadística (INE), se estableció para el Municipio, una población de 14,137 habitantes (2,827 hogares) en el año 1994; aumentó a 20,050 habitantes (4,010 hogares) en el año 2002 y en la proyección 2008, se estimó una población de 25,945 habitantes.

### 1.3.2 Por sexo

Se refiere a la clasificación de las personas en género masculino o femenino. A continuación se presenta el cuadro con los datos para los años 1994, 2002 y proyección del 2008.

**Cuadro 1**  
**Municipio de San Juan Cotzal, Departamento de Quiché**  
**Características de la población por sexo**  
**Años: 1994, 2002 y 2008**

| <b>Sexo</b>  | <b>Censo 1994</b> |            | <b>Censo 2002</b> |            | <b>Proyección 2008</b> |            |
|--------------|-------------------|------------|-------------------|------------|------------------------|------------|
|              | <b>Habitantes</b> | <b>%</b>   | <b>Habitantes</b> | <b>%</b>   | <b>Habitantes</b>      | <b>%</b>   |
| Hombres      | 6,631             | 47         | 9,611             | 48         | 12,713                 | 49         |
| Mujeres      | 7,506             | 53         | 10,439            | 52         | 13,232                 | 51         |
| <b>Total</b> | <b>14,137</b>     | <b>100</b> | <b>20,050</b>     | <b>100</b> | <b>25,945</b>          | <b>100</b> |

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

La población del género masculino aumentó 45% del año 1994 al 2002 y 32% en la proyección 2008. El incremento del género femenino es menor para el mismo período, 39% y 27% de manera respectiva, pero predominan las féminas en el Municipio.

### 1.3.3 Por edad

Es la distribución de la población por rango de edades que toma en cuenta el crecimiento demográfico del Municipio. En el cuadro siguiente se presenta la clasificación del mismo.

**Cuadro 2**  
**Municipio de San Juan Cotzal, Departamento de Quiché**  
**Población por rango de edades**  
**Años: 1994, 2002 y 2008**

| <b>Rango de edades</b> | <b>Censo 1994</b> |            | <b>Censo 2002</b> |            | <b>Proyección 2008</b> |            |
|------------------------|-------------------|------------|-------------------|------------|------------------------|------------|
|                        | <b>Habitantes</b> | <b>%</b>   | <b>Habitantes</b> | <b>%</b>   | <b>Habitantes</b>      | <b>%</b>   |
| De 0 a 06              | 3,436             | 24         | 5,168             | 26         | 7,005                  | 27         |
| De 7 a 14              | 3,201             | 23         | 4,493             | 22         | 5,967                  | 23         |
| De 15 a 64             | 7,080             | 50         | 9,686             | 48         | 12,194                 | 47         |
| De 65 a más            | 420               | 3          | 703               | 4          | 779                    | 3          |
| <b>Total</b>           | <b>14,137</b>     | <b>100</b> | <b>20,050</b>     | <b>100</b> | <b>25,945</b>          | <b>100</b> |

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

En cuanto a la edad, el 50% de la población es joven, comprendidos de 0 a 14 años y parte de los pobladores que constituyen la fuerza laboral están en el rango de 15 a 64 años.

### 1.3.4 Por grupo étnico

Con la firma de los acuerdos de paz en el año 1996, se establecieron cuatro grupos multiétnicos y pluriculturales conformados por las poblaciones maya, ladina, xinca y garífuna. En el cuadro siguiente se presenta los grupos étnicos determinados en el Municipio.

**Cuadro 3**  
**Municipio de San Juan Cotzal, Departamento de Quiché**  
**Características de población por etnia**  
**Años: 1994, 2002 y 2008**

| <b>Descripción</b> | <b>Censo 1994</b> |            | <b>Censo 2002</b> |            | <b>Proyección 2008</b> |            |
|--------------------|-------------------|------------|-------------------|------------|------------------------|------------|
|                    | <b>Habitantes</b> | <b>%</b>   | <b>Habitantes</b> | <b>%</b>   | <b>Habitantes</b>      | <b>%</b>   |
| Indígena           | 13,236            | 94         | 19,520            | 97         | 25,167                 | 97         |
| No indígena        | 901               | 6          | 530               | 3          | 778                    | 3          |
| <b>Total</b>       | <b>14,137</b>     | <b>100</b> | <b>20,050</b>     | <b>100</b> | <b>25,945</b>          | <b>100</b> |

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

Los habitantes indígenas predominan en el Municipio, integrados en su mayoría por la etnia ixil, seguidos por la etnia quiche y en una mínima cantidad por población no indígena. El porcentaje de población indígena se mantiene desde el censo del año 2002.

### **1.3.5 Población económicamente activa (PEA)**

El instituto nacional de estadística (INE), establece que es el conjunto de personas de siete años ó más de edad, que durante el período de censo, realizan o buscan ejercer una actividad laboral. En el cuadro siguiente se presenta la información.

**Cuadro 4**  
**Municipio de San Juan Cotzal, Departamento de Quiché**  
**Población económicamente activa**  
**Años: 1994, 2002 y 2008**

| <b>Descripción</b> | <b>1994</b>      |          | <b>2002</b>      |          | <b>2008</b>      |          |
|--------------------|------------------|----------|------------------|----------|------------------|----------|
| <b>Sexo</b>        | <b>Población</b> | <b>%</b> | <b>Población</b> | <b>%</b> | <b>Población</b> | <b>%</b> |
| Masculino          | 3,382            | 88       | 4,091            | 80       | 529              | 73       |
| Femenino           | 457              | 12       | 997              | 20       | 191              | 27       |
| Total              | 3,839            | 100      | 5,088            | 100      | 720              | 100      |

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

Con los datos del cuadro anterior, se puede apreciar que el género femenino ha incrementado la participación económica debido al aumento de las actividades productivas como: el comercio, prestación de servicios locales, elaboración de tejidos típicos (güipiles, rebozos, bolsas, hamacas, servilletas) y derivados del maguey (lazos, redes, mecapales y morrales). El género masculino es el que más contribuye a la economía del Municipio, a través de las labores agrícolas.

El Municipio, no cuenta con centro de exposiciones que permita divulgar, proteger, producir y comercializar las artesanías que beneficie de forma económica a los vecinos, en especial a las mujeres del área urbana y rural.

#### **1.4 ESTRUCTURA ADMINISTRATIVA**

Está conformada por la división política del Municipio y la división administrativa municipal, las cuales se detallan a continuación:

### 1.4.1 División política

Se refiere a las comunidades o centros poblados que integran el Municipio, la categoría y la microregión a que pertenecen. En la siguiente tabla se listan las mismas.

**Tabla 1**  
**Municipio de San Juan Cotzal, departamento de Quiché**  
**Nombre de los centros poblados, categorías y microregiones**  
**Año: 2008**

| <b>No.</b> | <b>Nombre del centro poblado</b> | <b>Categoría</b> | <b>Microregión</b> |
|------------|----------------------------------|------------------|--------------------|
| 1          | San Juan Cotzal                  | Pueblo           | I                  |
| 2          | Tixelap                          | Aldea            |                    |
| 3          | Pulay                            | Caserío          |                    |
| 4          | Los Ángeles                      | Agro aldea       |                    |
| 5          | Q'anel                           | Caserío          | II                 |
| 6          | Ojo de Agua                      | Aldea            |                    |
| 7          | Asich                            | Aldea            |                    |
| 8          | La Esperanza                     | Aldea            |                    |
| 9          | San Nicolás                      | Aldea            |                    |
| 10         | Santa Avelina                    | Aldea            | III                |
| 11         | Chichel                          | Aldea            |                    |
| 12         | Vichivalá                        | Aldea            |                    |
| 13         | San Felipe Chenlá                | Agro aldea       |                    |
| 14         | La Bendición                     | Agro aldea       |                    |
| 15         | Jacvintab                        | Caserío          |                    |
| 16         | Kuul                             | Caserío          |                    |
| 17         | Vichemal                         | Aldea            |                    |
| 18         | Belén                            | Agro aldea       | IV                 |
| 19         | Namá                             | Aldea            |                    |
| 20         | Xolcó                            | Caserío          |                    |
| 21         | Chinimaquín                      | Aldea            |                    |
| 22         | Xobalpe                          | Caserío          |                    |
| 23         | Cajixay                          | Aldea            |                    |
| 24         | Tzinimchím                       | Caserío          |                    |
| 25         | Chisis                           | Aldea            | V                  |
| 26         | Titzach                          | Aldea            |                    |
| 27         | Quisis                           | Caserío          |                    |

**Continúa...**

**...Continúa tabla 1**

| <b>No.</b> | <b>Nombre del centro poblado</b> | <b>Categoría</b> | <b>Microregión</b> |
|------------|----------------------------------|------------------|--------------------|
| 28         | San Francisco                    | Finca            | VI                 |
| 29         | Sujubal                          | Aldea            |                    |
| 30         | El Pinal                         | Aldea            |                    |
| 31         | Tzibanay                         | Aldea            |                    |
| 32         | Pamaxán                          | Aldea            | VII                |
| 33         | Buenos Aires                     | Aldea            |                    |
| 34         | Villa Hortensia Antigua          | Aldea            |                    |
| 35         | Villa Hortensia I                | Aldea            |                    |
| 36         | Villa Hortensia II               | Aldea            | VIII               |
| 37         | Xeputul I                        | Aldea            |                    |
| 38         | Xeputul II                       | Aldea            |                    |
| 39         | San Marcos Cumlá                 | Caserío          |                    |

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

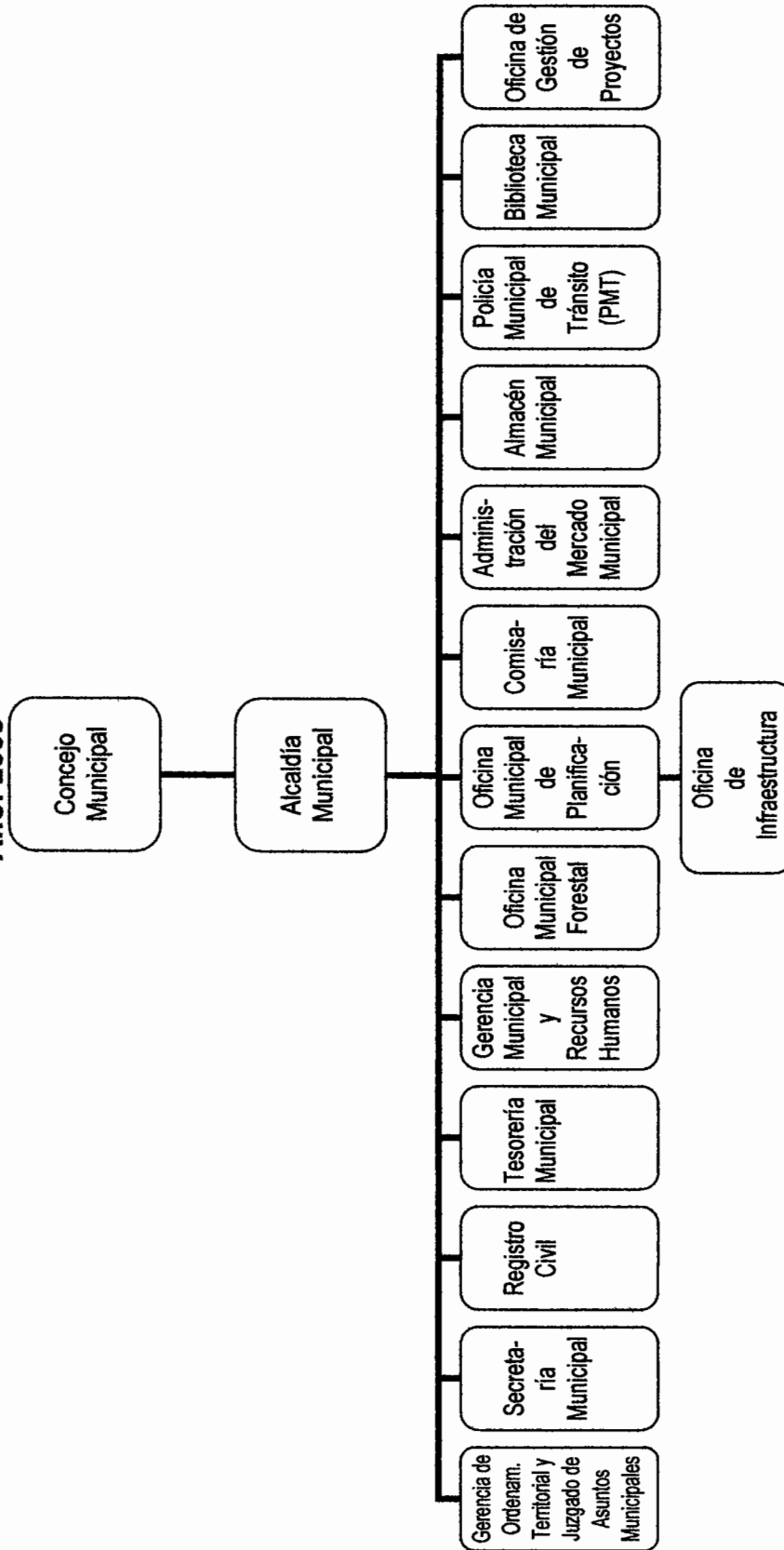
El municipio de San Juan Cotzal está compuesto por 1 pueblo con 53 cantones en el área urbana; 24 aldeas y 4 agro aldeas, 9 caseríos y 1 finca; además están clasificadas en 8 microregiones, de acuerdo a su ubicación geográfica.

#### **1.4.2 División administrativa**

Es la forma como se lleva a cabo la gestión del gobierno municipal dentro del territorio del Municipio; está integrado por los funcionarios y empleados que desempeñan sus actividades de acuerdo a lo establecido por el Congreso de la República en el código municipal, Decreto 12-2002.

La estructura administrativa de la municipalidad de San Juan Cotzal, se puede observar en la siguiente gráfica:

**Gráfica 1**  
**Municipio de San Juan Cotzal, Departamento de Quiché**  
**Estructura organizacional municipal**  
**Año: 2008**



Fuente: Elaboración propia con base en datos de la oficina de gestión de proyectos, municipalidad de San Juan Cotzal, departamento de Quiché, junio 2008.

La estructura organizacional presentada en la gráfica 1, está en proceso de aprobación por el Concejo Municipal por lo que no está oficializada.

Se observa que está formada por cuatro niveles jerárquicos, en su orden:

- ✓ Concejo Municipal (máxima autoridad del Municipio)
- ✓ Alcaldía municipal
- ✓ 13 unidades administrativas
- ✓ Oficina de infraestructura (coordinada por la oficina municipal de planificación)

#### **1.4.3 Organización administrativa municipal**

La organización administrativa municipal depende en gran medida de las necesidades de la población, por lo que puede variar de una municipalidad a otra.

En el siguiente cuadro se presentan las unidades administrativas que conforman la Municipalidad en estudio, así como el número de personas que laboran en cada una de ellas:

**Cuadro 5**  
**Municipio de San Juan Cotzal, departamento de Quiché**  
**Cantidad de empleados municipales**  
**Año: 2008**

| Unidad Administrativa                                         | personal<br>Admitivo. | Personal<br>Técnico | Personal<br>Operativo | Total<br>personal |
|---------------------------------------------------------------|-----------------------|---------------------|-----------------------|-------------------|
| Concejo y alcaldía                                            | 13                    |                     | 5                     | 18                |
| Secretaría                                                    | 5                     |                     | 1                     | 6                 |
| Registro civil                                                | 4                     |                     | 1                     | 5                 |
| Tesorería                                                     | 7                     |                     |                       | 7                 |
| Auditoría interna                                             | 1                     |                     |                       | 1                 |
| Oficina municipal de<br>planificación                         | 4                     | 2                   | 1                     | 7                 |
| Oficina de infraestructura                                    | 2                     | 2                   |                       | 4                 |
| Oficina de ordenamiento<br>territorial                        | 2                     |                     |                       | 2                 |
| Oficina de gestión de proyectos                               | 3                     |                     |                       | 3                 |
| Oficina forestal municipal                                    | 1                     | 2                   | 1                     | 4                 |
| Oficina municipal de la mujer                                 | 3                     |                     | 1                     | 4                 |
| Gerencia municipal y recursos<br>humanos                      | 2                     |                     | 1                     | 3                 |
| Administración del mercado y<br>parque municipal              | 2                     |                     | 34                    | 36                |
| Comisarfa                                                     |                       |                     | 8                     | 8                 |
| Policia municipal de tránsito                                 |                       |                     | 3                     | 3                 |
| Unidad de informática                                         |                       | 2                   |                       | 2                 |
| Fontaneros                                                    |                       |                     | 5                     | 5                 |
| Guardianía, reparación, limpieza<br>y mantenimiento municipal |                       |                     | 22                    | 22                |
| Bodega municipal                                              |                       |                     | 2                     | 2                 |
| Electricistas                                                 |                       |                     | 2                     | 2                 |
| Seguridad municipal clase I y II                              |                       |                     | 28                    | 28                |
| Biblioteca                                                    | 1                     |                     |                       | 1                 |
| Sección de educación                                          |                       | 10                  | 3                     | 13                |
| <b>Totales</b>                                                | <b>50</b>             | <b>18</b>           | <b>118</b>            | <b>186</b>        |

Fuente: Elaboración propia con base en datos de gerencia municipal y recursos humanos, municipalidad de San Juan Cotzal, Quiché, Junio 2008.

Del total de empleados municipales, el 27% labora en puestos administrativos, 10% es personal técnico y 63% realiza actividades operativas.

El personal operativo del mercado y parque municipal incluye los de guardianía, limpieza, recolectores de basura y servicios sanitarios. En guardianía, reparación, limpieza y mantenimiento de la municipalidad están los porteros, los de servicio y guardianes nocturnos. La seguridad clase I, lo conforman 16 personas que protegen al Concejo Municipal y la seguridad clase II, está integrada por 12 auxiliares que apoyan las comisiones municipales.

### **1.5 SERVICIOS MUNICIPALES**

La prestación y administración de los servicios públicos municipales lo pueden realizar la municipalidades y las dependencias administrativas, unidades de servicios y empresas públicas; la mancomunidad de municipios de acuerdo a las regulaciones acordadas entre ellas; y por concesiones otorgadas, según las normas del código municipal del artículo 72 al 78, los reglamentos municipales y la ley de contrataciones del Estado, Decreto 57-92

Los servicios que la municipalidad presta a la población aparecen en el siguiente cuadro:

**Cuadro 6**  
**Municipio de San Juan Cotzal, departamento de Quiché.**  
**Servicios municipales y sus costos**  
**Año: 2008**

| <b>Servicio</b>                                  | <b>Costo (Q)</b> |
|--------------------------------------------------|------------------|
| Certificaciones de nacimiento                    | 2.00             |
| Carta de venta                                   | 25.00            |
| Licencia para talar árboles                      | 20.00            |
| Reposiciones de cédulas de vecindad              | 20.00            |
| Registro individual de motosierras               | 20.00            |
| Fierro para marcar ganado                        | 75.00            |
| Estacionamiento de vehículos en predio municipal | 3.00             |
| Derecho de paso de camiones (madera)             | 100.00           |
| Introducción de agua                             | 40.00            |
| Introducción de drenajes                         | 150.00           |
| Canon de agua mensual                            | 2.00             |
| Local de mercado (mensual)                       | 50.00            |
| Piso de plaza (depende de espacio ocupado)       | 1.00 - 3.00      |
| Rastro municipal (destace por animal)            | 15.00            |
| Servicio sanitario                               | 1.00             |
| Carga y descarga de productos (costal/bultos)    | 1.00             |
| Nicho (cementerio municipal)                     | 25.00            |
| Biblioteca                                       | 0.00             |
| Salón municipal de usos múltiples                | 0.00             |
| Sillas y mesas                                   | 0.00             |

Fuente: Elaboración propia con base en datos de tesorería, administración del mercado y comisaría municipal de San Juan Cotzal, Quiché. Junio 2008.

En el cuadro anterior, se observa los principales servicios que presta la municipalidad a la población. Algunos de estos, no se cobran como: biblioteca, uso del salón municipal, de sillas y mesas; por lo que no generan ingresos a la institución.

## **1.6 TIPOS DE ORGANIZACIÓN**

En el Municipio existe participación ciudadana a través de Comités, consejos comunitarios de desarrollo (COCODE) y consejo municipal de desarrollo (COMUDE) cuya base legal se encuentra en los artículos 17 y 18 del código municipal, Decreto 12-2002; en la ley de los consejos de desarrollo urbano y

rural en los artículos 13 al 17 y 42. En la tabla siguiente se presentan las organizaciones que existen por centro poblado en el Municipio objeto de estudio.

**Tabla 2**  
**Municipio de San Juan Cotzal, departamento de Quiché**  
**Comités por centro poblado**  
**Año: 2008**

| <b>No.</b> | <b>Nombre</b>                                   | <b>Centro poblado</b>     |
|------------|-------------------------------------------------|---------------------------|
| 1          | Comité de mujeres promejoramiento               | Agro aldea Belen          |
| 2          | Comité de víctimas de mujeres                   | Agro aldea la Bendición   |
| 3          | Comité de mujeres de desarrollo local           | Agro aldea la Esperanza   |
| 4          | Comité de mujeres de gestión comunitaria        | Aldea Asich               |
| 5          | Comité de mujeres                               | Aldea Buenos Aires        |
| 6          | Comité de desarrollo                            | Aldea Buenos Aires        |
| 7          | Comité de víctimas                              | Aldea Cajixay             |
| 8          | Comité de deportes                              | Aldea Cajixay             |
| 9          | Comité de desarrollo integral                   | Aldea Chichel             |
| 10         | Comité de mujeres flor de maguey                | Aldea Chichel             |
| 11         | Comité de emergencia de salud                   | Aldea Chichel             |
| 12         | Comité de desarrollo de mujeres                 | Aldea Chisis              |
| 13         | Comité de mujeres ixiles                        | Aldea Namá                |
| 14         | Comité de agua potable                          | Aldea Pamaxan             |
| 15         | Comité de desarrollo integral                   | Aldea Quisis              |
| 16         | Comité de desarrollo de mujeres                 | Aldea Quisis              |
| 17         | Comité de víctimas del conflicto armado interno | Aldea San Antonio Títzach |
| 18         | Comité de desarrollo integral                   | Aldea San Felipe Chenlá   |
| 19         | Comité de mujeres para el proyecto integral     | Aldea Tixelap             |
| 20         | Comité de mujeres tierra de café                | Aldea vichibalá           |
| 21         | Comité de desarrollo integral                   | Aldea Vichibalá           |
| 22         | Comité de desarrollo local                      | Villa Hortensia Antigua   |
| 23         | Comité la pobreza                               | Cantón Batzcantiox        |
| 24         | Comité de mujeres cotzalense                    | Cantón Batzusinay         |
| 25         | Comité de mujeres alianza                       | Cantón Salá               |
| 26         | Comité de mujeres sufridas del conflicto armado | Cantón tibacampo          |
| 27         | Comité de mujeres de desarrollo                 | Cantón Tibátoztiox        |
| 28         | Comité de mujeres de desarrollo las pacayas     | Cantón Tichun             |

**Continúa...**

## ...Continuación Tabla 2

| <b>No.</b> | <b>Nombre</b>                                           | <b>Centro poblado</b>   |
|------------|---------------------------------------------------------|-------------------------|
| 29         | Comité de mujeres organizadas                           | Cantón Tu a             |
| 30         | Comité de mujeres organizadas unidas para el desarrollo | Cantón Tucoral          |
| 31         | Comité de mujeres victoriosas                           | Cantón Tuxtze           |
| 32         | Comité de mujeres de desarrollo las rosas               | Cantón Tzichoa          |
| 33         | Comité de mujeres gran ayuda                            | Cantón Tzichobal        |
| 34         | Comité de mujeres                                       | Cantón Tzicuxmaj        |
| 35         | Comité de mujeres flor de maguey                        | Cantón Tziq'otz         |
| 36         | Comité de mujeres                                       | Cantón Tzixecap         |
| 37         | Comité de proyecto de mujeres                           | Cantón Vatzchelap       |
| 38         | Comité de mujeres organizadas para el desarrollo local  | Cantón Vipoj            |
| 39         | Comité de mujeres tejedoras                             | Cantón Xeacan           |
| 40         | Comité de víctimas de mujeres                           | Cantón Xemunte          |
| 41         | Comité de mujeres ixiles cotzaleses                     | Cantón Xetenamich       |
| 42         | Comité de mujeres                                       | Caserío Víchala         |
| 43         | Comité de derecho de las mujeres                        | San Felipe Chenlá       |
| 44         | Comité de mujeres de desarrollo de café                 | San Marcos Cumlá        |
| 45         | Comité de mujeres Santavelinese                         | Santa Avelina           |
| 46         | Comité de mujeres abandonadas                           | Villa Hortensia Antigua |
| 47         | Comité de medio ambiente de desarrollo comunitario      | Villa Hortensia I       |
| 48         | Organización de mujeres para el beneficio del mañana    | Cantón Chamul           |

Fuente: Secretaría municipal de San Juan Cotzal, departamento de Quiché, junio 2008.

Se observa que las mujeres del Municipio tienen participación ciudadana a través de comités de desarrollo y para otros fines. Es importante mencionar que éstos tienen personería jurídica a través de actas de constitución proporcionadas por la secretaría de la municipalidad.

## **CAPÍTULO II**

### **DIAGNÓSTICO DE LA ORGANIZACIÓN**

“Es un estudio sistemático, integral y periódico que tiene como propósito fundamental detectar las causas y consecuencias que dentro de los problemas de organización y funcionamiento afecta o se intuyen que afectan a la empresa, con el objeto de encontrar las alternativas de solución tomando en cuenta los recursos disponibles”<sup>1</sup>

Para realizar el diagnóstico administrativo a la Municipalidad en estudio, se utilizarán las fases del proceso administrativo las cuales se presentan a continuación:

#### **2.1 PROCESO ADMINISTRATIVO**

Es el conjunto de fases o etapas sucesivas por medio de las cuales se realiza la administración y que se interrelacionan para formar un proceso; incluye la planificación, organización, integración, dirección y el control.

##### **2.1.1 Planificación**

Los autores Münch Galindo y García Martínez lo definen como “La determinación de los objetivos y elección de los cursos de acción para lograrlos, con base en la investigación y elaboración de un esquema detallado que habrá de realizarse en un futuro”<sup>2</sup>. Aquí se tomarán en cuenta los elementos que la integran (objetivos, cursos alternos de acción); lo principios de flexibilidad, de la

---

<sup>1</sup> Universidad de San Carlos de Guatemala. Material bibliográfico de apoyo para el curso Administración II. Escuela de Administración. Guatemala, Pag. 14

<sup>2</sup> Universidad de San Carlos de Guatemala. Apuntes de Administración 1. Parte1. Fac. de Ciencias Económicas. Guatemala. 2000. Pag. 106

unidad y de la precisión; así como los tipos de planes que posee la institución (visión, misión, objetivos, políticas, procedimientos, estrategias, programas y presupuestos). A continuación se desarrollan los mismos:

#### **2.1.1.1 Planificación municipal**

La institución para lograr sus metas, cuenta con los siguientes tipos de planes: visión en cuatro áreas importantes: en lo económico, social, ambiental e institucional; misión y políticas. En la tabla siguiente se detallan las mismas:

**Tabla 3**  
**Municipalidad de San Juan Cotzal, Departamento de Quiché**  
**Planificación municipal**  
**Año: 2008**

| <b>Tipo de plan</b> | <b>Descripción</b>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                |
|---------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>visión</b>       | <u>En lo económico</u><br>Fortalecer la capacidad económica y productiva del Municipio a través de microempresas, producción agrícola y pecuaria tecnificadas; mejorar la infraestructura vial, procesos de capacitación, agroindustria y comercialización.                                                                                                                                                                       |
|                     | <u>En lo social</u><br>Población urbana y rural con acceso a servicios de salud, educación formal e informal, garantizar la justicia, respeto de los derechos humanos, equidad de género y participación efectiva a la sociedad en la búsqueda y aplicación de alternativas de solución a los problemas y necesidades del Municipio, fomentar y facilitar actividades de tipo social, político, cultural, recreativo y deportivo. |

**Continúa...**

## ...Continuación tabla 3

| Tipo de plan     | Descripción                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                         |
|------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>visión</b>    | <p><u>En lo ambiental</u></p> <p>Recuperación del ambiente del Municipio por medio de protección de manantiales y fuentes de agua, manejo de desechos sólidos y orgánicos, educación y sensibilización ambiental, campañas de reforestación y tecnificación agrícola orientada a la práctica de una agricultura sostenible y el cumplimiento de la ley forestal adaptada a las costumbres locales.</p> <p><u>En lo institucional</u></p> <p>Fortalecer la organización comunitaria y la participación de los vecinos en la gestión municipal como complemento y contraparte de la municipalidad a través de la capacidad de gestión y ejecución de programas concertados. Municipalidad propositiva y beligerante en la mancomunidad de municipalidades ixiles.</p> |
| <b>Misión</b>    | <p>Convertir a la municipalidad en un ente con capacidad de gestión ante instituciones públicas y privadas para atender las necesidades identificadas por los sectores y comunidades que no se han atendido por carencias económicas. Convertir a la municipalidad en el eje del esfuerzo humano, financiero y material de los actores sociales del Municipio.</p>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                  |
| <b>Objetivos</b> | <p>A la fecha está en proceso de elaboración, por lo que no fue posible obtener la información.</p>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                 |

Continúa...

## ...Continuación Tabla 3

| Tipo de plan     | Descripción                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                        |
|------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>Políticas</b> | <p>Implementar programas de salud preventiva y curativa con inversión pública y privada que cuenten con el aporte comunitario como eje principal para mejorar la salud de la población.</p> <p>Velar por la adecuación del p nsu m de estudios a la realidad multiétnica del Municipio, promover la educación de adultos e impulsar la educación del sector mujer.</p> <p>Consolidar, fortalecer y desarrollar el sistema de consejos de desarrollo de Cotzal.</p> <p>Promover la organización de microempresas, producción agrícola diversificada y tecnificada, producción pecuaria: porcina, avícola, ganado mayor y menor, que generen empleos.</p> <p>Sensibilizar a la población en el cuidado y preservación del ambiente, recuperación de áreas deforestadas y lugares turísticos.</p> <p>Coordinación interinstitucional para el fortalecimiento del sector mujer y de la juventud.</p> <p>Coordinar la actividad y cobertura de las instituciones encargadas de actividades culturales y deportivas en el Municipio.</p> |

Continúa...

**...Continuación Tabla 3**

| <b>Tipo de plan</b> | <b>Descripción</b>                                                                                                                                                                                                                                       |
|---------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>Políticas</b>    | <p>Identificar la potencial conflictividad sobre la tenencia de la tierra, desarrollar actividades de tratamiento y resolución a la misma.</p> <p>Lograr la unificación de criterios técnicos y financieros de organizaciones con fines ambientales.</p> |

Fuente: Elaboración propia con información de Sitio Web Oficial de la municipalidad de San Juan Cotzal, Quiché. <http://www.inforpressca.com/cotzal/>

De acuerdo con la información de la oficina de gestión de proyectos, todos los planes de la municipalidad de San Juan Cotzal están en proceso de revisión por la Fundación Rigoberta Menchú por lo que no fue posible obtener copia de los mismos. Los empleados no tienen conocimiento de la misión y visión de la institución.

#### **2.1.1.2 Programación y planificación presupuestaria**

Es muy importante programar y planificar el presupuesto municipal , porque a través de este instrumento se anticipa lo que se gasta en términos monetarios tanto para las obras que realizará la institución, así como lo que utilizará en el funcionamiento; asimismo, los egresos no pueden ser mayores que los ingresos municipales.

Para la elaboración del presupuesto municipal existen ciertos principios que deben cumplirse, los que se detallan a continuación:

**Tabla 4**  
**Principios presupuestarios**

| <b>Principio</b>           | <b>Descripción</b>                                                                                                                                                              | <b>Base legal</b>                                                                         |
|----------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------|
| Anualidad                  | El ejercicio fiscal se desarrolla del 1 de enero al 31 de diciembre.                                                                                                            | Artículo 125 del código municipal.                                                        |
| Unidad                     | El presupuesto es uno y en él deben aparecer todos los ingresos que se pronostican y los gastos que se autorizan para el ejercicio fiscal.                                      | Artículo 126 del código municipal.                                                        |
| Equilibrio                 | Los egresos o gastos no pueden ser mayores a los ingresos proyectados                                                                                                           | Artículo 127 del código municipal.                                                        |
| Legalidad y Especificación | Los ingresos que se incluyan deben tener base legal.                                                                                                                            | Artículo 101 del código municipal.                                                        |
|                            | Se debe señalar la fuente de dónde se tomarán los fondos para cubrir los gastos proyectados.                                                                                    | Artículo 240 de la Constitución Política de la República.                                 |
| Publicidad                 | Cualquier persona puede consultar el presupuesto y su ejecución porque es un documento público.                                                                                 | Artículos 30 y 237 de la Constitución Política de la República y 62 del código municipal. |
| Vinculado a un plan        | La operativización anual del plan de desarrollo integral del Municipio utiliza el presupuesto como instrumento.                                                                 | Artículo 8 de la ley orgánica del presupuesto y 142 del código municipal.                 |
| Participativo              | Para la elaboración del presupuesto debe participar la comunidad organizada a través de consejos comunitarios de desarrollo (COCODE) y consejo municipal de desarrollo (COMUDE) | Artículo 132 del código municipal.                                                        |

**Continúa...**

**...Continuación Tabla 4**

| <b>Principio</b>                              | <b>Descripción</b>                                                                                                                              | <b>Base legal</b>                                                                    |
|-----------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------|
| Sujeto a la realidad financiera del Municipio | El presupuesto debe concordar la realidad financiera del Municipio de acuerdo a las estimaciones y resultados de los últimos cinco años.        | Artículo 128 del código municipal.                                                   |
| Programación                                  | El presupuesto debe tener una estructura programática que incluyan por separado los programas asignados de funcionamiento, inversión y deuda.   | Artículo 237 de la Constitución Política de la República y 129 del código municipal. |
| Previsión claridad y exactitud                | El presupuesto se anticipa a hechos planificados; debe ser claro para cualquier persona que lo consulte y los datos deben ser exactos y reales. |                                                                                      |

Fuente: Elaboración propia con base a información de El A, B, C, del Gobierno Municipal 2. Finanzas Municipales. Programa Municipios para el Desarrollo local (PROMUDEL), Guatemala 2007. Pág. 14 -15.

Es importante tomar en cuenta los principios mencionados para elaborar y ejecutar de manera correcta el presupuesto de acuerdo a lo establecido en el código municipal y a la ley orgánica del presupuesto.

La importancia y estructura del presupuesto radica en que es un instrumento de política municipal, planificación, administración, control y transparencia que debe contener:

- ✓ Presupuesto de ingresos (ingresos corrientes, transferencias corrientes y transferencias de capital)
- ✓ Presupuesto de egresos (programas de funcionamiento, inversión, deuda y prestamos)
- ✓ Las normas de ejecución presupuestaria (la transferencia corriente se utiliza para gastos de funcionamiento y las transferencias de capital para gastos de inversión)

Asimismo, el presupuesto se integra por cinco etapas, las cuales son: formulación, aprobación, ejecución y administración; información y liquidación.

### **2.1.1.3 Plan operativo anual (POA)**

Es un instrumento de planificación que utilizan las municipalidades, en la que cada departamento o unidad, planifica las actividades de todo el año y el costo de las mismas, que luego son aprobadas por el Concejo Municipal para que puedan ser ejecutadas de acuerdo a lo planificado.

La municipalidad de San Juan Cotzal, utiliza el plan operativo anual en cada unidad administrativa el cual fue aprobado por El Concejo Municipal, pero no fue posible obtener acceso a la información, por lo que no se analizó la ejecución de la misma.

El presupuesto municipal del año 2008 fue planificado por la anterior administración (2004-2008). La ejecución del mismo se realiza a través del sistema integrado de administración financiera municipal (SIAF-MUNI) que se utiliza como herramienta de presupuesto desde el año 2007. Antes las operaciones se realizaban de forma manual en los libros respectivos. En el mes de abril 2008, el Concejo Municipal solicitó una ampliación del presupuesto, debido a que la misma no se ajusta a las necesidades que debe cubrir la municipalidad con la población.

A junio 2008, el aprovechamiento del SIAF-MUNI es del 50%; porque los ingresos de los contribuyentes no se operan en el sistema mencionado; los comprobantes de pago se realizan de forma manual. Al final de cada mes se desglosan por rubros los ingresos en el libro de la caja fiscal para generar los reportes correspondientes.

### **2.1.2 Organización**

Consiste en coordinar las actividades de todas las personas que conforman una empresa con el objetivo de aprovechar al máximo los recursos materiales, técnicos y humanos para alcanzar los propósitos que persigue.

En la gráfica 1, página 10, se presentó la estructura organizacional de la municipalidad, la que consta de cuatro niveles jerárquicos: el nivel más alto es el Concejo Municipal, el segundo lo constituye la alcaldía, el tercero está conformado por las 13 unidades administrativas y en el último se encuentra la oficina de infraestructura que pertenece a la oficina municipal de planificación (OMP). También, se mostró en el cuadro 5, página 12, que en la institución laboran 186 empleados, la mayoría realizan trabajos operativos (63%), seguidos por personal administrativo (27%) y un menor número efectúan actividades técnicas (10%).

En la estructura mencionada no aparecen: la mancomunidad de encuentro regional ixil por la paz (ERIPAZ), las comisiones del Concejo, consejo municipal de desarrollo (COMUDE), alcaldías auxiliares, consejos comunitarios de desarrollo (COCODES), tampoco auditoría interna; éstos forman parte de la misma por lo que se sugiere incluirlos. En la gráfica 2, página 61 y 62 aparece la propuesta de la estructura organizacional municipal.

El sistema de organización es lineal, el jefe superior toma las decisiones, tiene la responsabilidad básica del mando, asigna y distribuye el trabajo a los subordinados, éstos reportan a un solo jefe. La autoridad es formal y lineal, es decir que es conferida por la organización y el jefe lo ejerce sobre el personal a su cargo.

### **2.1.3 Integración**

A través de esta función se obtienen y articulan los elementos materiales y humanos necesarios para el buen funcionamiento de una empresa o institución previstas en la planeación y organización.

En la municipalidad en estudio, algunas unidades administrativas carecen de útiles, equipo, personal técnico; también los empleados necesitan capacitación en los puestos de trabajo, debido a que todos son nuevos, ingresaron el 16 de enero de 2008. La institución no posee manual de reclutamiento y selección; la contratación de empleados la realiza de forma directa el alcalde.

En el análisis de las unidades municipales, se detallan los recursos que son necesarios para el buen funcionamiento de las mismas.

### **2.1.4 Dirección**

Por medio de este proceso, también denominado: ejecución, comando ó liderazgo, se influye en las personas que apoyan la consecución de las metas de la organización y de los grupos.

La comunicación en la institución es en dos sentidos: vertical porque fluye del nivel administrativo superior al inferior, como: órdenes, instrucciones o viceversa al transmitir quejas o reportes; también horizontal la que se da entre las unidades administrativas al trasladar memorandos y circulares. Se utiliza el canal escrito y oral (personal y telefónico).

La autoridad se establece del nivel alto al bajo, en su orden: Concejo Municipal, alcalde, jefes de unidades y subordinados. En ausencia del alcalde, el mando lo ejerce el miembro del Concejo que lo sustituye (síndico o concejal).

La motivación, el liderazgo y la supervisión de los empleados de cada oficina lo realiza el superior de la misma.

### **2.1.5 Control**

El objetivo primordial del control es asegurarse que las actividades reales se cumplan de acuerdo a lo establecido en la planificación.

Todos los jefes de las unidades y oficinas de la municipalidad realizan una planificación a inicios de mes, al final del mismo, reportan al alcalde las ejecuciones de las actividades planificadas a través de un formato establecido. Aquellas que no se efectuaron se incluyen en el siguiente periodo. En el caso de obras o proyectos de infraestructura se informan los porcentajes de avances.

El alcalde informa al Concejo Municipal el cumplimiento de la planificación, así como las actividades pendientes para tomar los cursos de acción correspondientes. El tipo de control que se utiliza es el de retroalimentación ya que se da después de los resultados para corregir posibles errores futuros.

## **2.2 ADMINISTRACIÓN MUNICIPAL**

A continuación se analiza cada unidad administrativa de la municipalidad en estudio:

### **2.2.1 Concejo Municipal**

El Concejo Municipal de San Juan Cotzal, tomó posesión el 14 de enero de 2008 y está integrado por 11 miembros: alcalde, tres síndicos y siete concejales. Además cuenta con tres relacionistas públicos, dos recepcionistas y dos mensajeros.

Denominado también Corporación Municipal, es la máxima autoridad del Municipio a quien compete la iniciativa, deliberación y la toma de decisiones de los asuntos municipales, tiene la facultad de emitir reglamentos y ordenanzas para la organización y el funcionamiento de la municipalidad, de acuerdo a lo señalado en los artículos 9, 33 al 35 del código municipal, Decreto 12-2002.

Convoca a la población para participar en los planes de desarrollo tanto urbano como rural en los que participan los consejos municipales de desarrollo (COMUDE), consejos comunitarios de desarrollo (COCODE), comités, instituciones gubernamentales y no gubernamentales.

Aprueba, controla la ejecución, evalúa y liquida el presupuesto municipal de acuerdo a las políticas públicas de la misma. En enero aprobó la creación de la unidad de gestión de proyectos, la oficina municipal de la mujer (OMM); también contrató una persona para la unidad de informática porque ésta solo contaba con una. Además, autoriza los permisos de los empleados en ausencia del alcalde.

Las sesiones ordinarias del Concejo Municipal se realizan los días jueves de cada semana, de dos a cinco de la tarde y se pueden extender según la agenda en cuestión. Las mismas son presididas por el alcalde o en su ausencia por el síndico o concejal que lo sustituye. Las sesiones extraordinarias se llevan a cabo a petición verbal o escrita de cualquier miembro del Concejo, la fecha y hora dependerá de la urgencia del tema.

La Corporación Municipal utiliza como base el código municipal, Decreto 12-2002 que rige a las municipalidades de la República de Guatemala y el reglamento interno del Concejo que fue proporcionado por el programa municipios democráticos (PMD), suscrito en el convenio de financiación número

GTM/B/-310/00/020 entre el gobierno de Guatemala y la Comunidad Económica Europea en diciembre 2003 para apoyar la descentralización y fortalecimiento municipal del país.

Los miembros del Concejo participan en comisiones y en el COMUDE que se listan a continuación:

**Tabla 5**  
**Municipio de San Juan Cotzal, departamento de Quiché.**  
**Comisiones a las que pertenece el Concejo Municipal**  
**Año: 2008**

| <b>Miembro del Concejo Municipal</b> | <b>Comisiones</b>                        | <b>COMUDE</b>   |
|--------------------------------------|------------------------------------------|-----------------|
| Síndico primero                      | Derechos humanos                         | Seguridad       |
| Síndico segundo                      | Infraestructura ordenamiento territorial | Infraestructura |
| Concejal primero                     | Salud                                    | Salud           |
| Concejal tercero                     | Educación                                | Educación       |
| Concejal cuarto                      | Familia niñez Juventud cultura y deporte | Mujer           |
| Concejal cuarto                      | Participación ciudadana                  |                 |
| Concejal quinto                      | Económico productivo y turismo           |                 |

Fuente: Elaboración propia con base en datos proporcionadas por la oficina municipal de planificación de San Juan Cotzal, Quiché. Junio 2008.

Existen siete comisiones y cada una, esta integrada por cinco personas. En cada comisión participa un miembro del Concejo y el coordinador de la oficina de planificación municipal. Además cuenta con cinco comisiones municipales de desarrollo (COMUDE) en los que forman parte los miembros del Concejo Municipal como presidentes; también existe colaboración de empleados

municipales, consejos comunitarios de desarrollo (COCODE) e integrantes de instituciones como: centro de salud, juzgado de paz, policía nacional civil, agencia para el desarrollo internacional de los Estados Unidos de América (USAID).

### **2.2.2 Alcaldía municipal:**

Dirigida por el alcalde quien es el representante legal de la municipalidad y del Municipio; jefe del órgano ejecutivo del gobierno municipal; miembro del consejo departamental de desarrollo y presidente del concejo municipal de desarrollo. Dentro de sus atribuciones y obligaciones están las de velar por el cumplimiento de las ordenanzas, reglamentos, acuerdos, resoluciones y otras disposiciones del Concejo Municipal; presidir las sesiones del mismo; dirigir la administración municipal y las que mencionan los artículos 52 y 53 del código municipal, Decreto 12-2002.

Es el encargado de proponer al Concejo la contratación de personal, autoriza permisos y tiene la facultad de despedir a los empleados, contrata obras y servicios necesarios para la población, es el enlace entre el Concejo Municipal y las autoridades y funcionarios públicos; una de las atribuciones primordiales es el de presentar ante el Concejo el presupuesto anual de la municipalidad para su conocimiento y aprobación; velar por la correcta ejecución de la misma y tomar en cuenta los artículos 52 y 53 del código municipal, Decreto 12-2002.

Cada unidad de la municipalidad elabora una planificación mensual que se presenta al alcalde y al Concejo Municipal; al final del mes se informa el cumplimiento de la misma.

Es importante mencionar que en el Municipio existen 64 alcaldes auxiliares, 39 mayores y 39 alguaciles quienes dirigen las comunidades rurales. El

nombramiento de las autoridades comunitarias lo emite el alcalde con base a la designación o elección de cada comunidad por un período de un año y no reciben salario alguno.

### **2.2.3 Mancomunidad de municipios**

El municipio de San Juan Cotzal pertenece a la mancomunidad encuentro regional ixil por la Paz (ERIPAZ) junto con los municipios de Santa María Nebaj y San Gaspar Chajul. El Presidente de la mancomunidad es el alcalde de Santa María Nebaj, El Vice-Presidente, el alcalde de San Juan Cotzal y el Secretario, el alcalde de San Gaspar Chajul.

### **2.2.4 Secretaría municipal**

Puede ser la misma para el Concejo Municipal y el alcalde, sus atribuciones son: elaborar y certificar las actas y resoluciones de las sesiones que éstos llevan a cabo; dirigir y ordenar los trabajos de la secretaría, elaborar la memoria anual de labores y todas las descritas en los artículos 83 y 84 del código municipal.

Está conformado por el secretario municipal quien tiene cinco personas a su disposición: cuatro oficiales y un mensajero.

El secretario municipal es el encargado de planificar las actividades de la unidad y de coordinar las actividades del personal a su cargo; dentro de las funciones mas importantes que realiza se pueden mencionar las siguientes:

- ✓ Secretario del Concejo Municipal
- ✓ Secretario del alcalde
- ✓ Secretario del consejo municipal de desarrollo (COMUDE)
- ✓ Asistir y llevar controles de las sesiones del Concejo Municipal

- ✓ Publicar proyectos autorizados por el Concejo Municipal
- ✓ Certificar las actas de la municipalidad
- ✓ Asesorar a los miembros del Concejo y alcalde en lo administrativo y jurídico

Los oficiales de Secretaría realizan las siguientes atribuciones:

- ✓ Documentación de terrenos (compra-venta, herencias)
- ✓ Redacción de documentos que necesitan los síndicos
- ✓ Constancia de residencia para maestros que laboran en el Municipio.
- ✓ Cartas de recomendación
- ✓ Constancias de cargas familiares
- ✓ Declaración jurada de las personas de la tercera edad
- ✓ Extensión de documentos relacionados con resarcimientos
- ✓ Legalización y certificación de actas de comités, consejos comunitarios de desarrollo (COCODE)
- ✓ Extender credenciales a funcionarios y autoridades comunitarias (alcaldes auxiliares) a solicitud del alcalde.
- ✓ Enviar y recoger papelería, documentos, expedientes a las distintas unidades de la municipalidad, en especial al alcalde para firmas y sellos correspondientes

El personal que atiende la unidad está integrado por un profesional universitario con el grado de Licenciatura en Administración Educativa, cuatro profesionales a nivel medio y una persona con nivel básico.

En secretaría se encuentran los manuales y reglamentos que posee la municipalidad como:

Manual de organización de la municipalidad de San Juan Cotzal, aprobado según acta No. 17-2008 del Concejo Municipal, punto No. segundo de fecha 24/04/2008.

Manual de puestos y atribuciones de la unidad de administración financiera integrada municipal –AFIM– de la Municipalidad de San Juan Cotzal, aprobado según acta No. 17-2008 del Concejo Municipal, punto No. Segundo de fecha 24/04/2008.

Manuales de organización y puestos de la oficina de servicios públicos municipales, aprobado según acta No.10-2008, punto tercero de fecha 19/03/2008.

Reglamento interno del Concejo Municipal de San Juan Cotzal, Guatemala, Abril 2008.

La secretaría se relaciona con la mayoría de unidades de la municipalidad, en especial con el Concejo Municipal, alcaldía, tesorería, registro civil y oficina municipal de planificación.

La comunicación vía internet es muy lenta en la entidad por lo que se requiere agilizar la misma, debido a que la secretaría necesita enviar y recibir información a instituciones o entidades con las que tiene relación la municipalidad.

#### **2.2.5 Tesorería**

Es la encargada de la recaudación, depósito y custodia de los recursos económicos así como los valores municipales; la ejecución de los pagos de la

municipalidad. Los requisitos y las atribuciones están referidos en los artículos 86 y 87 del código municipal, Decreto 12-2002.

La tesorería ejerce las funciones de AFIM que es elaborar junto con la oficina municipal de planificación lo relacionado con la programación, formulación y evaluación presupuestaria; la administración de la gestión financiera del presupuesto, la contabilidad integrada, la deuda municipal, la tesorería y las recaudaciones; y todo lo descrito en los artículos 97 y 98 del código municipal.

La unidad, la conforman siete personas distribuidas de la siguiente manera: un tesorero que tiene a su cargo una persona en contabilidad, una en presupuesto, dos en receptoría, una en almacén y una en compras.

En tesorería se realiza una planificación mensual de actividades que se presenta al Concejo Municipal y al finalizar el mes se rinde un informe de los avances y obstáculos en la ejecución de lo planteado.

El tesorero informa al alcalde la ejecución presupuestaria y comunica de forma trimestral al concejo quien toma las decisiones de cambios y ajustes necesarios para alcanzar los objetivos y metas propuestas en la planificación.

La unidad es responsable de la operación de las cuentas de los libros contables de la municipalidad; registro de ingresos y egresos municipales computarizados; rendimiento de cuentas al Concejo Municipal; efectuar los pagos de acuerdo al presupuesto asignado y a la legalidad de los mismos; extender a los contribuyentes los respectivos comprobantes autorizados por la contraloría general de cuentas; realizar cada mes los cortes de caja, elaborar los estados financieros, llevar el inventario general de los bienes de la municipalidad; y enviar 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 las operaciones y regirse por el artículo 86 y 87 del código municipal.

El tesorero es el responsable del sistema integrado de administración financiera municipal (SIAF-MUNI), cuenta con el apoyo del técnico de SIAF-MUNI quien visita cada ocho o quince días la municipalidad para asistir a la unidad con las dudas o problemas que tienen los empleados porque están en proceso de aprendizaje de la aplicación del sistema.

La tesorería es la encargada de elaborar y pagar la planilla del personal municipal. El pago se realiza en efectivo y/o cheque; se descuentan las retenciones por IGSS, ISR, primas de fianzas y otros. Los descuentos mencionados no pueden hacerse efectivos a las instituciones donde corresponde porque existen saldos por pagar de administraciones anteriores de los cuales además del pago nominal, se deben cancelar multas, moras e intereses.

La tesorería cuenta con los siguientes manuales:

- ✓ Manual de puestos y atribuciones de la unidad de administración financiera integrada municipal -AFIM- aprobada según acta No. 17-2008, punto segundo de fecha 24/04/2008; proporcionado por el programa municipios democráticos (PMD)
- ✓ Manual de clasificaciones presupuestarias para el sector público de Guatemala facilitado por el ministerio de finanzas públicas
- ✓ Proyecto de reglamento para gastos de viático de la municipalidad de San Juan Cotzal del Departamento de Quiché

Las atribuciones de los empleados de la tesorería, aparecen escritas en el manual de AFIM, pero a ellos se traslada de forma verbal. Además es importante dotar de equipo de cómputo al área de receptoría para que realice sus actividades de manera más eficiente.

#### **2.2.6 Auditoría**

El artículo 88 del código municipal, Decreto número 12-2002 estipula que las municipalidades deberán contratar un auditor interno y sus funciones se norma en el reglamento correspondiente.

El auditor interno de la municipalidad es un contador público y auditor colegiado activo, contratado a tiempo parcial; realiza cuatro visitas al mes, apoya, da seguimiento, asesora al contador y al Concejo Municipal para una adecuada ejecución presupuestaria y aplicación del sistema integrado de administración financiera (SIAF/MUNI); también le corresponde actualizar sobre disposiciones legales que emita la contraloría general de cuentas a través del sistema de auditoría gubernamental.

#### **2.2.7 Registro civil**

Unidad que se encarga de registrar todo lo concerniente al estado civil de las personas, entre las que se incluye matrimonios, nacimientos, adopciones, reconocimientos de hijos, defunciones y otros. La base legal se encuentra en el artículo 89 del código municipal y en los artículos que van desde el 369 al 390 del código civil, Decreto Ley 106.

El registro civil de la municipalidad de San Juan Cotzal, realiza un plan mensual de actividades y presenta un informe al final de cada mes para verificar su cumplimiento. La unidad lo conforman seis personas: el registrador civil, cuatro

oficiales y un mensajero. Dentro de las funciones más importantes que realiza, se pueden señalar las siguientes:

- ✓ Inscribir y extender los documentos solicitados por los habitantes del Municipio mencionados con anterioridad
- ✓ Extender certificaciones de comités y asociaciones registradas en el Municipio
- ✓ Atender y dar trámite a peticiones y resoluciones de abogados y notarios, autoridades de juzgados, ministerio público y otros
- ✓ Enviar informes mensuales al instituto nacional de estadística (INE) de la cabecera departamental de los nacimientos, defunciones y matrimonios ocurridos en el Municipio
- ✓ Enviar las defunciones de mayores de edad en el formulario correspondiente para el tribunal supremo electoral

Los registros existentes en el departamento están de forma manual hasta el año 2001; a partir del año 2002 se registran de manera manual en libros y se ingresan en el sistema de cómputo.

Durante los años 80's del conflicto armado, se enviaron archivos del registro civil a otra municipalidad para protegerlos, pero los mismos fueron incinerados, por lo que se perdió información. Cuando las personas del Municipio solicitan documentos y no aparecen en los archivos por la pérdida de información mencionada, la unidad extiende constancias de negativas de certificaciones y cédulas (documentos legales que amparan la identidad de los vecinos que los portan); pero deben cumplir con ciertos requisitos que exige la municipalidad.

El personal de registro civil, utiliza como base legal el código municipal y código civil apoyado por el jefe de unidad. Carece de útiles de oficina, archivos, una

computadora; y en recurso humano, necesita una persona que localice información en los libros que agilice el servicio de los usuarios.

Hasta junio 2008, la oficina del registro nacional de las personas (RENAP) solo ha tenido contacto telefónico con la entidad municipal por lo que están pendientes las negociaciones y cambios administrativos que se puedan dar dentro de la unidad mencionada.

### **2.2.8 Oficina municipal de planificación (OMP)**

Coordina y consolida los diagnósticos, planes, programas y proyectos para el desarrollo municipal en las que se elaboran perfiles, estudios de preinversión, factibilidad y se toman en cuenta las necesidades prioritarias de la población; asimismo, actualiza las estadísticas socioeconómicas del Municipio, información del ordenamiento territorial, recursos naturales, catastro municipal de acuerdo a lo normado en los artículos 95 y 96, 142-147 del código municipal.

Posee tres oficinas y doce personas, distribuidas de la siguiente manera:

La oficina principal está integrada por siete personas: El coordinador, una estadista, un encargado y una auxiliar de la comisión de salud; un encargado de la comisión de ecoturismo, un encargado de la comisión de cultura y deportes y un mensajero.

El coordinador tiene bajo su cargo las tres oficinas que conforman esta unidad. Participa y asesora a la comisión municipal de desarrollo (COMUDE) y a todas las comisiones comunitarias de desarrollo (COCODE). Asiste a reuniones con oficinas gubernamentales, no gubernamentales y de ayuda internacional para desarrollar proyectos en pro de la comunidad.

La comisión de salud diagnostica la situación de agua, contaminación ambiental, letrinas, drenajes, techo mínimo, vivienda de la población; capacita a los miembros de la comunidad rural y apoya situaciones de emergencias como partos, accidentes entre otros. La comisión se reúne una vez al mes con ONGs, centro de salud e instituciones que colaboran para el bienestar de la población.

La comisión económico productivo y turismo promueve proyectos que benefician de forma económica a la población, como la visita a las Cataratas de Chichel, ubicadas en la aldea con el mismo nombre, apoyado por el instituto guatemalteco de turismo (INGUAT), con el propósito que sea conocido a nivel nacional e internacional; también participa en un proyecto hidroeléctrico a través de la mancomunidad de ERIPAZ. Asimismo, con la FUNDACIÓN SOLAR se pretende desarrollar proyectos de energía eléctrica por medio de paneles solares en las áreas rurales donde necesitan de este servicio y hay carencia de agua para la generación del mismo.

En el tema económico productivo se ha avanzado muy poco. En el mes de junio de 2008 el gobierno de Guatemala, a través del ministerio de agricultura ganadería y alimentación (MAGA) y la participación de la municipalidad, proporcionaron a 2,500 familias fertilizantes de las fórmulas 15-15-15 y 20-20-0 a un costo de Q85.00 por quintal. La cantidad de fertilizante entregada en el año 2008 es solo la tercera parte del año anterior. A cada familia se entregó solo dos quintales, por lo que muchas de ellas no recibieron estos beneficios.

La comisión de cultura y deportes promueve actividades que involucren a los jóvenes del Municipio, con el objeto de evitar su inclusión en pandillas juveniles y drogadicción que afectan en gran manera a la población.

Entre las actividades que se llevan a cabo se pueden mencionar: campeonatos de balón pie en las que participan once equipos masculinos y cinco femeninos, campeonatos de baloncesto, actividades socioculturales como los que se realizan en la feria del Municipio. Es de vital importancia realizar este tipo de eventos no solo en la cabecera municipal, sino también en las áreas rurales con el fin de incentivar a los jóvenes a la participación ciudadana dentro de la comunidad.

El jefe de cada unidad presenta a inicios de cada mes la planificación de sus actividades al coordinador, quien revisa y las presenta al alcalde o Concejo Municipal para la aprobación; al finalizar el mes se rinde un informe de lo alcanzado o pendiente de ejecutar.

Las oficinas mencionadas tienen una estrecha relación con la unidad de gestión de proyectos que llevan a cabo la ejecución de las obras planificadas. Una dificultad que tienen los encargados y auxiliares de las comisiones mencionadas con anterioridad es la del transporte a las comunidades cuando realizan los diagnósticos, visitas y capacitaciones en el área rural.

#### **2.2.8.1 Oficina de infraestructura:**

Tiene cuatro personas: un encargado de infraestructura, un auxiliar, dos técnicos de campo (dibujantes). Se encarga de perfilar, presupuestar y solicitar a la oficina de planificación municipal, los materiales, herramienta y equipo que necesitan los proyectos. Además se encarga de supervisar la ejecución de las obras e informar los avances o atrasos de las mismas.

Parte importante de la labor es velar por el cumplimiento de los tiempos establecidos en la ejecución de las obras; también inspeccionar la calidad de los materiales que utilizan los proyectos. Además mantiene constante

comunicación con las otras oficinas de planificación municipal por el trabajo en equipo que se desarrolla.

#### **2.2.8.2 Oficina de ordenamiento territorial**

La conforman dos personas: un encargado y un asistente quienes velan por el funcionamiento de los servicios públicos, como: calles, agua potable, energía eléctrica, áreas de recreación y deportes, escuelas, mercados, centro de salud, parques, entre otros. La oficina recibe información de pobladores o empleados municipales de las dificultades que presentan los servicios; también realizan recorridos con el objetivo de verificar los mismos. Cuando existen problemas, reportan a la oficina de infraestructura, que presupuesta los materiales y mano de obra de las reparaciones requeridas.

Los empleados de la oficina de ordenamiento territorial apoyan al personal de la oficina de infraestructura y a la OMP en las comisiones que realizan a las comunidades del Municipio. Hasta junio 2008 la oficina no tiene actualizado el registro de catastro por lo que la municipalidad no cobra el impuesto único sobre inmuebles (IUSI), tampoco las licencias de construcción.

#### **2.2.9 Oficina de gestión de proyectos**

Se encarga de asesorar, tramitar y dar seguimiento a las solicitudes de los consejos comunitarios de desarrollo (COCODE) para que el Concejo Municipal tome en cuenta las necesidades de las comunidades y realice proyectos que beneficien a los interesados.

La oficina efectúa una planificación mensual que presenta por escrito a los miembros del Concejo y rinde informe al finalizar el mes. Fue creada en enero 2008 por la actual administración municipal (2008-2012) y está conformada por

tres personas: dos gestores de proyectos y un secretario; dentro de las atribuciones de esta oficina se pueden mencionar:

- ✓ Participar en el diagnóstico de necesidades de las comunidades, como servicios básicos e infraestructura productiva
- ✓ Recibir las solicitudes de proyectos de los consejos comunitarios de desarrollo
- ✓ Revisar que la papelería esté completa de acuerdo al proyecto que se solicita, caso contrario brindar asesoría para que la misma cumpla con los requisitos mínimos
- ✓ Servir de enlace entre los consejos comunitarios de desarrollo y el Concejo Municipal
- ✓ Enviar copia a la oficina de planificación de los proyectos solicitados al Concejo Municipal
- ✓ Dar seguimiento al trámite de los proyectos
- ✓ Gestionar proyectos ante instituciones gubernamentales, no gubernamentales e internacionales
- ✓ Mantener informado a los vecinos del avance de la gestión solicitada.
- ✓ Perfilar los proyectos autorizados por el Concejo Municipal en el formato correspondiente de acuerdo a la institución a la que se presente

Tiene mucha relación con el Concejo Municipal, OMP, COCODE y el COMUDE. Están en proceso de elaboración los manuales de normas y procedimientos.

#### **2.2.10 Oficina forestal municipal**

Vela por la protección de los recursos forestales del Municipio a través de proyectos de reforestación y políticas definidas por el instituto nacional de bosques (INAB). La oficina cuenta con cuatro personas: un coordinador, dos técnicos forestales y un viverista quienes realizan las siguientes funciones:

- ✓ Apoyar al instituto nacional de bosques (INAB) en el cumplimiento de las políticas forestales.
- ✓ Formular y realizar programas educativos forestales de las comunidades.
- ✓ Ser portavoz de las políticas, estrategias y programas forestales que el INAB diseña para la localidad, la cual está subdividida en ocho microregiones.

Desarrolla el programa de incentivos forestales (PINFOR) que promueve el INAB con el objetivo de impulsar la reforestación en las que participan 80 beneficiarios. El incentivo es de Q12,600.00 por hectárea de reforestación distribuida en seis pagos, cada uno de Q2,100.00 por año. La oficina de planificación forestal está muy relacionada con la de planificación municipal porque coordinan esfuerzos en cuanto a la realización de proyectos.

Proporciona permisos de tala, no más de 15 metros cúbicos de madera (un aproximado de tres o cuatro árboles). Si la cantidad es mayor a la mencionada se deberá pedir autorización al INAB. La tasa que se cobra por talar un árbol es de Q. 20.00. Además, otorgan licencias de registro de motosierras por una cuantía de Q20.00; todos los cobros los realiza tesorería antes que la oficina forestal municipal extienda a los solicitantes los permisos y licencias.

La oficina también concede permisos para quemas de terrenos que se utilizan en cultivos de maíz, frijol y otros. Los técnicos dan las recomendaciones pertinentes y supervisan las áreas donde se realizan las mismas. Proporcionan capacitaciones a escuelas y comunidades del área rural en las que se destaca la importancia de los bosques y conservación del medio ambiente. Posee viveros de árboles que se venden a Q1.00 por planta o regalan a niños de escuelas que participan en actividades de forestación.

Posee un documento denominado “La Política Forestal Municipal”, aprobado en el acta No. 35-2003 con fecha 23 de septiembre de 2003 en el libro de sesiones ordinarias de la Corporación Municipal, autorizado y registrado en la contraloría general de cuentas con el número: DCEQ-3,923.

### **2.2.11 Oficina municipal de la mujer (OMM)**

Fue creada en enero de 2008 y está situada en otro edificio que pertenece a la municipalidad; el propósito es lograr la participación integral de las mujeres tanto del área urbana como rural, promover la incorporación del género en los consejos comunitarios de desarrollos (COCODE) y el consejo municipal de desarrollo (COMUDE).

La conforman cuatro personas: una coordinadora, una asistente, una secretaria y un piloto. Dentro de las funciones de la oficina se destacan las siguientes:

- ✓ Formación de comités de mujeres por comunidad
- ✓ Capacitación en temas que los comités escogen
- ✓ Promover actividades que fomenten la participación femenina
- ✓ Motivar a las mujeres a ser lideresas en sus comunidades
- ✓ Brindar asesoría y capacitación en derechos humanos
- ✓ Buscar apoyo con entidades gubernamentales, no gubernamentales e internacionales que contribuyan con este tipo de organizaciones

De enero a junio 2008, la OMM reporta 28 comités de mujeres en el Municipio; por lo que se han creado centros comunitarios en aldeas que funcionan como guarderías donde las amas de casa realizan oficios en los que obtienen mejores ingresos y contribuyan de forma económica al hogar. Además, se gestiona ante la Unión Europea el proyecto de estufas mejoradas que utilice de manera más eficiente la leña, reducir la tala de árboles y evitar la contaminación por humo que provoca enfermedades respiratorias en las personas.

La Unión Europea a través de la institución municipios democráticos proporciona asesoría y talleres a la coordinadora de la oficina con el fin de transmitir los conocimientos a los comités. Otra institución que brinda soporte es el proyecto de prevención de violencia intrafamiliar (PROPEVI). La OMM tiene limitación de recursos para llevar a cabo sus actividades, por lo que solicita apoyo a instituciones que contribuyan con el desarrollo de las mujeres cotzalenses.

### **2.2.12 Gerencia municipal y recursos humanos**

Es la encargada de administrar de forma eficiente el desempeño de las funciones técnicas del personal de la municipalidad como lo señala el artículo 90 del código municipal. Esta compuesta por tres personas: un encargado de personal, un auxiliar y un piloto; las atribuciones de la gerencia son:

- ✓ Presentar plan de trabajo mensual y rendir informe al alcalde o el concejo municipal
- ✓ Llevar control de la nómina de los empleados municipales
- ✓ Controlar horarios de trabajo de los empleados
- ✓ Controlar permisos y ausencias del personal
- ✓ Supervisar a los trabajadores de la institución
- ✓ Coordinar con las otras unidades administrativas, en especial con la oficina de planificación e infraestructura la cantidad de mano de obra requerida en actividades de obras o proyectos

La gerencia municipal y recursos humanos ha creado un formato en la que cada unidad controle el ingreso y salida de los empleados, se entrega a mediados y finales de mes a la gerencia. Proporciona a tesorería la lista de personal que labora en la institución para el pago de salarios; también archiva las hojas de vida del personal contratado por el alcalde.

Cuando los permisos de los empleados son de un día o más, deberán solicitarlo al alcalde o en su ausencia al Concejo Municipal por escrito y en triplicado; el original al alcalde, una copia a gerencia municipal y recursos humanos; y otra al que solicita el permiso. Si los permisos son de horas, el control de entrada y salida se lleva a cabo en la gerencia.

El reclutamiento y selección del personal lo realiza el alcalde y no la gerencia en mención. Aunque existe en secretaría, el manual de organización que incluye la descripción técnica de puestos, ésta no tiene copia de la misma. No posee manual de reclutamiento y selección de personal.

### **2.2.13 Administración del mercado municipal**

Vela porque el funcionamiento del mercado sea eficiente, seguro, continuo y que el servicio sea bajo normas de seguridad e higiene; Además, recauda el cobro de las tasas establecidas por el Concejo Municipal de los servicios que presta.

Está conformada de la siguiente manera: un administrador, un asistente, ocho personas en mantenimiento, siete personas en recolección de basura y cinco guardianes del mercado; también tiene bajo su responsabilidad tres personas que cuidan los sanitarios del mercado y parque, tres guardianes y ocho personas que se dedican al mantenimiento del parque municipal.

El administrador y el asistente se encargan de supervisar las instalaciones y alrededores; también reciben información de las personas bajo su cargo con el propósito que el funcionamiento del mercado sea el adecuado.

### **2.2.14 Comisaría municipal**

Cobra arbitrios, pisos de plazas y apoya actividades que son asignadas por el alcalde o el Concejo Municipal. Está integrada por seis personas: un jefe, un

secretario, un cobrador de arbitrios, un encargado de destaces de animales, un encargado del cementerio municipal y otras actividades. Dentro de las atribuciones que tiene la comisaría se pueden mencionar las siguientes:

- ✓ Recibir órdenes por escrito del alcalde o Concejo Municipal de prestar el salón de usos múltiples, sillas y mesas que se utilizan en actividades socioculturales de la población. Las solicitudes deben ser escritas al alcalde en las que menciona el uso y la fecha del evento
- ✓ Verificar que el ganado bovino esté sano antes del destace y supervisar que las personas realicen la limpieza del rastro municipal después de utilizarlo
- ✓ Elaborar y enviar informes mensuales estadísticos sobre el destace de ganado bovino, porcino, ovino y caprino para el instituto nacional de estadística (INE) de acuerdo al formato establecido por dicha institución
- ✓ Cobrar arbitrios (derecho de piso), derecho de paso a los camiones repartidores de bebidas, productos comestible, madera y productos usados el comercio con base al reglamento interno de transporte
- ✓ Supervisar el cementerio municipal y asignar el espacio de nichos o entierros después de haber solicitado a la municipalidad
- ✓ Abrir y cerrar el salón municipal cuando se realizan actividades socioculturales; contabilizar las mesas, sillas que entregan y reciben los usuarios

### **2.2.15 Unidad de informática**

Se encarga del servicio y mantenimiento del equipo de computación que posee la municipalidad y está conformada por dos personas: un jefe y un técnico.

De acuerdo a información proporcionada por el jefe de informática, cinco oficinas cuentan con internet: alcaldía municipal, oficina de planificación municipal, oficina de gestión de proyectos, secretaría y tesorería.

La unidad no cuenta con oficina, solo con una bodega pequeña; necesitan herramientas, mobiliario y equipo de cómputo para realizar el trabajo. El servicio de mantenimiento lo brindan de oficina a oficina. Algunas computadoras no están en uso por falta de compra de repuestos.

#### **2.2.16 Policía municipal de tránsito (PMT)**

En junio 2008 empezó a funcionar la policía municipal de tránsito que ordena el tráfico vehicular del casco urbano; está integrada por tres personas capacitadas y graduadas en la academia de la policía municipal de tránsito de la ciudad capital de Guatemala.

De acuerdo a información del alcalde están en capacitación nueve personas más en la academia mencionada que serán incorporadas a mejorar el servicio a la población.

### **2.3 SERVICIOS MUNICIPALES**

El código municipal establece en el artículo 68, las competencias propias del Municipio, donde destacan los servicios que debe prestar a la población, dentro de las que se mencionan: el abastecimiento de agua potable clorada; alumbrado público; alcantarillado; mercados, rastros; cementerios; la recolección, tratamiento y disposición de los desechos sólidos, limpieza y el ornato. La municipalidad presta los siguientes servicios:

#### **2.3.1 Agua:**

Es un servicio básico que requiere la población, la municipalidad utiliza tres fuentes principales de agua (nacimientos) de los ríos Cotzal Chinimaquín, Tichun y Chamul para abastecer a la población urbana y a las aldeas más próximas al

Municipio. El agua solo es entubada y no es potable porque no se clora; el servicio es irregular y hay más carencia del vital líquido en las aldeas.

El precio que la institución cobró por canon de agua de los años de 1996 a 2000 fue Q0.67 por mes y a partir del año 2001 hasta la fecha (junio 2008) Q2.00 mensuales. A pesar que la tarifa es baja, muchos vecinos permanecen morosos. Tampoco la municipalidad conoce el costo del servicio, pero se considera que es superior a lo que los vecinos pagan por el mismo.

### **2.3.2 Mercado municipal**

Antes del año 2004, la plaza se realizaba en donde se ubica el parque central del Municipio y en las calles aledañas. El mercado municipal se inauguró en el año 2005; funciona en horario de seis de la mañana a seis de la tarde, posee 36 locales y tiene tres niveles; los comedores están ubicados en la terraza del edificio.

El principal día de mercado es el sábado donde se concentran las personas de las aldeas que compran y venden sus productos, así como vendedores que vienen de otros municipios de Quiché y algunos departamentos; también los días miércoles y viernes hay afluencia de personas, pero en menor cantidad que el día principal. El resto de la semana la actividad dentro del mercado es mínima. En la aldea Santa Avelina funciona otro mercado, pero no tiene edificio, los días principales son: lunes, miércoles y viernes.

### **2.3.3 Parque municipal**

Es un parque nuevo construido por la administración anterior (período 2004-2008) e inaugurado en el año 2007. Se localiza en el centro de los edificios municipales y la iglesia de la localidad; posee lo siguiente:

- ✓ Fuente de agua
- ✓ Jardines con plantas ornamentales
- ✓ Bancas de metal
- ✓ Iluminación
- ✓ Depósitos de basura.

#### **2.3.4 Salón municipal de usos múltiples**

Tiene varios propósitos, se utiliza en actividades socioculturales y también funciona como gimnasio para juegos de baloncesto y balompié. La municipalidad brinda el servicio de forma gratuita y los requisitos son: solicitud escrita al alcalde, actividad en la que se utilizará y fecha de uso.

El alcalde autoriza el uso del salón o en su ausencia el síndico que lo sustituye, a través de orden escrita; la comisaría abre y cierra el salón y reporta la forma en que se desarrollan los eventos dentro del mismo.

#### **2.3.5 Drenajes**

El artículo 142 del código municipal, establece que la institución está obligada a brindar el servicio de alcantarillado y drenajes generales, así como conexiones domiciliarias. Solo el 15% de la población tiene el servicio, en especial la Cabecera Municipal; es una de las prioridades de los vecinos, máxime los del área rural. No tiene planta de tratamiento de agua, situación que pone en riesgo la salud de las personas por enfermedades gastrointestinales, respiratorias y contaminación del ambiente.

#### **2.3.6 Recolección de basura**

El servicio se presta solo en el mercado y el parque municipal, el costo mensual es Q15.00 por local. El Municipio no tiene botadero general de basura; El 65%

de los vecinos cavan hoyos de dos metros de profundidad para enterrar la basura orgánica que utilizan como abono para los cultivos agrícolas. Los desechos no orgánicos los queman o arrojan en laderas, ríos o sitios baldíos lo que provoca contaminación ambiental.

### **2.3.7 Cementerio municipal**

En el Municipio funcionan 14 cementerios; en la entrada a la Cabecera Municipal y la aldea Los Ángeles se localiza el único cementerio autorizado, posee infraestructura básica como: caminos, nichos colectivos, servicio de mantenimiento y seguridad proporcionados por la municipalidad. El valor que se cobra por nicho es de Q 25.00; cuando los muertos son enterrados de forma directa en el suelo, no tiene costo. Los trece restantes se ubican en las áreas rurales, en las aldeas Pulay, Villa Hortensia I, Villa Hortensia II, Cajixay, Buenos Aires, Pamaxán, San Felipe Chenlá, Vichemal, San Marcos Cumlá, Quisis, Chisis, Xeputul I y Xeputul II; no están autorizados, tampoco tienen infraestructura básica para el servicio de inhumación.

### **2.3.8 Rastro municipal**

El servicio se proporciona en el casco urbano a un precio de Q15.00 por bovino destazado; La sangre y las vísceras de los animales son lanzadas al Río Chamul lo que provoca contaminación ambiental y enfermedades al ser humano. Además funcionan dos rastros en el área rural, uno en la aldea Santa Avelina y otro en la finca San Francisco, pero éstas no llenan los requisitos de salud. En el resto de aldeas los carniceros realizan el destace en el traspatio de las casas.

### **2.3.9 Campos de fútbol**

El Municipio cuenta con campos de fútbol donde se realizan campeonatos tanto de hombres como mujeres. La municipalidad promueve el deporte y actividades socioculturales a través de la comisión de familia, niñez, juventud, cultura y deporte.

### **2.3.10 Educación**

La institución proporciona financiamiento para 11 maestros de educación primaria presupuestados bajo el renglón 022, distribuidos de la siguiente manera: uno para la biblioteca municipal, otro para la coordinación técnica administrativa (CTA) del ministerio de educación y nueve para las aldeas de Santa Avelina, Ojo de Agua, Vía Hortensia II y Asich; también contrató tres cocineras para las escuelas rurales de Tixelap y Tucoral.

### **2.3.11 Biblioteca municipal**

Se creó según Acuerdo No. 19-2000 del Concejo Municipal y su objetivo es brindar servicio gratuito de libros a los estudiantes de escuelas, institutos, colegios y personas aficionadas a la lectura. El horario de atención al público es de lunes a viernes de 8:00 a.m. a 17:00 p.m. y sábado de 8:00 a 12:00 p.m. Los libros se pueden utilizar sólo en la biblioteca. Tiene capacidad para doce personas; cuenta con mesas, sillas para los usuarios y una computadora para uso exclusivo del bibliotecario; se lleva control del número de personas que ingresan a la misma.

## **CAPÍTULO III**

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

Los planes y manuales administrativos son documentos importantes que toda organización debe tener porque permite la consecución de los objetivos; señalan los deberes y responsabilidades, así como los procedimientos que guían las actividades de todo el personal y facilitan a la institución cumplir con la visión, misión, objetivos, estrategias y planes.

La municipalidad de San Juan Cotzal, posee plan de desarrollo municipal y manuales administrativos, los que se analizarán más adelante y se harán las propuestas pertinentes para aquellas que necesitan modificarse o crearse con el fin de mejorar el funcionamiento de la institución y la prestación de servicios a la población.

#### **3.1 DEFINICIÓN DE MANUALES ADMINISTRATIVOS**

“Los manuales administrativos son instrumentos que contienen información sistemática sobre la historia, objetivos, políticas, funciones, estructura y especificación de puestos y/o procedimientos de una institución o unidad administrativa, y que conocidos por el personal sirven para normar su actuación y coadyuvar al cumplimiento de los fines de la misma”.<sup>3</sup>

La municipalidad de San Juan Cotzal, cuenta con los siguientes manuales:

- ✓ Plan de desarrollo municipal
- ✓ Manual de organización municipal
- ✓ Manual de puestos y atribuciones de la unidad de administración financiera integrada municipal –AFIM-

---

<sup>3</sup> Gómez Ceja, Guillermo. Planeación y Organización de Empresas, 8ª. Ed. México, McGraw-Hill. 2001. Pág. 378

- ✓ Manuales de organización y puestos de la oficina de servicios públicos municipales y sus reglamentos
- ✓ Reglamento interno del Concejo Municipal
- ✓ Reglamento interno del personal municipal

### **3.1.2 Plan de desarrollo municipal**

La institución posee un plan de desarrollo municipal para el período 2004 al 2014 elaborado en septiembre 2004 por la anterior administración. El documento contiene cuatro módulos en los cuales están plasmados los fundamentos legales de la formulación del plan, los objetivos, estrategias, políticas, acciones y proyectos prioritarios que deben realizarse con el fin de alcanzar el desarrollo sostenido y sustentable del Municipio.

El plan de desarrollo municipal tiene como fundamento legal: la constitución política de la República de Guatemala; el código municipal, Decreto 12-2002; ley de los consejos de desarrollo urbano y rural, Decreto 11-2002 y ley general de descentralización, Decreto 14-2002.

El plan presenta las siguientes ventajas:

- ✓ Es una herramienta de apoyo a la gestión municipal a largo plazo
- ✓ Promueve la participación ciudadana, a través de la integración del consejo municipal de desarrollo (COMUDE) y los consejos comunitarios de desarrollo (COCODE)
- ✓ Diagnostica y prioriza las necesidades de la población
- ✓ Promueve el crecimiento y desarrollo económico de la comunidad

A continuación se lista la participación comunitaria del municipio de San Juan Cotzal:

- ✓ Sector salud
- ✓ Sector educación
- ✓ Participación ciudadana, justicia y derechos humanos
- ✓ Sector económico productivo
- ✓ Sector ecoturismo
- ✓ Comisión de la mujer, juventud y niñez
- ✓ Comisión de cultura y deportes
- ✓ Comisión de conflicto de tierras
- ✓ Comisión de medio ambiente

El documento contiene por cada sector o comisión una matriz bien definida con la siguiente información:

- ✓ Problemas y necesidades
- ✓ Lineamiento estratégico
- ✓ Objetivo estratégico
- ✓ objetivo operativo
- ✓ Acciones, proyectos, alternativas
- ✓ Metas a corto, mediano y largo plazo
- ✓ Indicadores de verificación
- ✓ Medios de verificación
- ✓ Supuestos
- ✓ Responsables

Dentro de las estrategias y políticas de gestión municipal se define el objetivo sectorial, la política, línea estratégica, programas, proyectos, acciones inmediatas y responsables.

La principal desventaja que presenta el plan de desarrollo municipal es la temporalidad de las corporaciones municipales, en especial si no son reelectas,

debido a que los planes se establecen para cuatro años (periodo de gobierno) por lo que la visión es a corto plazo y no se da continuidad a los programas o proyectos.

Los recursos financieros para realizar proyectos que demanda la población son mayores al presupuesto de inversión de la municipalidad, lo que dificulta la ejecución de los mismos. Se propone priorizar los proyectos que necesitan las comunidades del Municipio para mejorar los servicios y la infraestructura básica que requieren los pobladores.

La municipalidad participa en la mancomunidad encuentro regional ixil por la paz (ERIPAZ) junto con las municipalidades de Santa María Nebaj y San Gaspar Chajul con el objetivo de planificar y ejecutar proyectos regionales que beneficien a los tres Municipios que permitan mejorar el nivel de vida de los habitantes.

Los planes como la visión, misión y políticas están escritos en el plan de desarrollo municipal presentados en la Tabla 3, página 18 a 21; también se encuentran en el sitio web oficial de la municipalidad.

### **3.1.3 Plan operativo anual (POA)**

La secretaría de la municipalidad de San Juan Cotzal informó que la institución utiliza el plan operativo anual (POA). Cada unidad administrativa planifica las actividades que desarrollará durante el año y el costo de las mismas; luego de ser aprobadas por el Concejo Municipal, puedan implementarse para alcanzar los resultados esperados.

No fue posible obtener la información del plan operativo anual de la entidad por las actividades de la feria titular del Municipio y múltiples diligencias de los

funcionarios municipales fuera de la localidad, por lo que no se analizó la misma; pero se sugiere la utilización porque es una herramienta de corto plazo que contiene la asignación de recursos humanos, materiales y acciones concretas que se desarrollan en un periodo anual y permite el cumplimiento de las metas y objetivos contenidos en el plan de desarrollo municipal (plan estratégico).

El plan operativo anual no es solo una herramienta de planeación, sino de organización y control de las actividades diarias que facilita a cada unidad administrativa continuar o modificar las acciones, dar seguimiento al avance de las metas y controlar los recursos asignados a cada una de ellas.

### **3.1.4 Programación presupuestaria**

Es una técnica que brinda los instrumentos que establecen en el corto plazo (un año) las actividades concretas que deberá efectuar la municipalidad en la consecución de las metas de largo plazo definidas en el plan de desarrollo municipal.

La planificación presupuestaria del año 2008 fue elaborada por la administración municipal anterior (periodo 2004-2008), no se ajusta a las necesidades que demanda la población actual, por lo que la corporación presente, solicitó en el mes de abril 2008 una ampliación de presupuesto para realizar proyectos de inversión. Asimismo, existen saldos por pagar de retenciones de IGSS, impuesto sobre la renta (ISR), primas de fianzas y otros de administraciones anteriores que a parte del pago nominal, también se deben sufragar multas, moras e intereses. Por tal motivo se propone al Concejo Municipal negociar con las diferentes instituciones los pagos de las deudas heredadas con el fin de evitar procesos judiciales y que los empleados puedan gozar de los servicios a los que tienen derechos. También, tomar en cuenta los mismos en el presupuesto del siguiente año.

### **3.2 MANUAL DE ORGANIZACIÓN MUNICIPAL**

Aprobado según acta No. 17-2008 del Concejo Municipal, punto No. segundo de fecha 24/04/2008 el cual fue proporcionado por municipios democráticos programa de descentralización y fortalecimiento municipal “ALA/2000/3061 DTA GUA/B7-310/00/0020, secretaria ejecutiva de la presidencia –SCEP- Contrato operativo 6.

El marco legal de la estructura orgánica municipal se basa en el artículo 35, inciso j) del código municipal, Decreto 12-2002 en donde establece que el Concejo Municipal puede crear, suprimir o modificar las dependencias, empresas y unidades de servicios administrativos.

La organización de la administración municipal se basa en los artículos: 34, 35, 68, 81, 90, 93, 94, 95, 97 y 161 del código municipal, Decreto 12-2002. Para mantener la organización interna, cumplir de manera eficiente con las funciones encomendadas y satisfacer la demanda de la población, es importante la aplicación del manual cuyos objetivos se presentan a continuación:

#### **3.2.1 Objetivo general del manual**

Disponer de una herramienta administrativa que facilite las competencias de la institución con el objeto de facilitar el desarrollo pleno de la persona, la población y lograr la prosperidad o bienestar de todos los vecinos del Municipio.

#### **3.2.2 Objetivos específicos del manual**

- ✓ Establecer una estructura organizativa funcional, que contribuya al desarrollo de planes, programas y proyectos del gobierno municipal de acuerdo con las prioridades instituidas y la capacidad disponible
- ✓ Poseer un instrumento que sirva a las autoridades y empleados de la municipalidad, conocer y reforzar los conocimientos de las funciones que

corresponde desempeñar a cada unidad administrativa o servicio, de tal forma que realicen las actividades con el mejor aprovechamiento de los recursos, así como evitar el incumplimiento de tareas por falta de definición.

- ✓ Prevenir los conflictos por razones de competencia administrativa y la dualidad de funciones
- ✓ Fortalecer la capacidad de prestación de servicios a la población, por medio de una mejor coordinación y atención de las funciones
- ✓ Facilitar un mejor ordenamiento de la estructura organizacional de la institución y definición clara de funciones de las dependencias, unidades técnicas y administrativas municipales
- ✓ Minimizar la concentración de funciones que de manera habitual se asignan a la alcaldía, en las unidades administrativas establecidas en la legislación
- ✓ Contar con una base documental para próximas actualizaciones que se hagan al manual, acorde a la creación, cambio o supresión de unidades administrativas de la institución
- ✓ Establecer una estructura administrativa que simplifique el trabajo del proceso de descentralización de gobierno y municipalidad

### **3.2.3 Ventajas del manual**

El manual de organización municipal describe las competencias, objetivos, atribuciones, obligaciones y funciones de cada unidad administrativa con el propósito que se realicen de manera eficiente las actividades diarias y evitar la dualidad de funciones que mejoren la prestación de servicios a la población.

### **3.2.4 Desventaja del manual**

Describen unidades administrativas con las que no cuenta la municipalidad, como: oficina de servicios públicos municipales, oficina de juzgado de asuntos municipales, manejo de desechos y residuos sólidos. No mencionan las

siguientes unidades administrativas: gerencia municipal y recursos humanos, unidad de gestión de proyectos y unidad de informática.

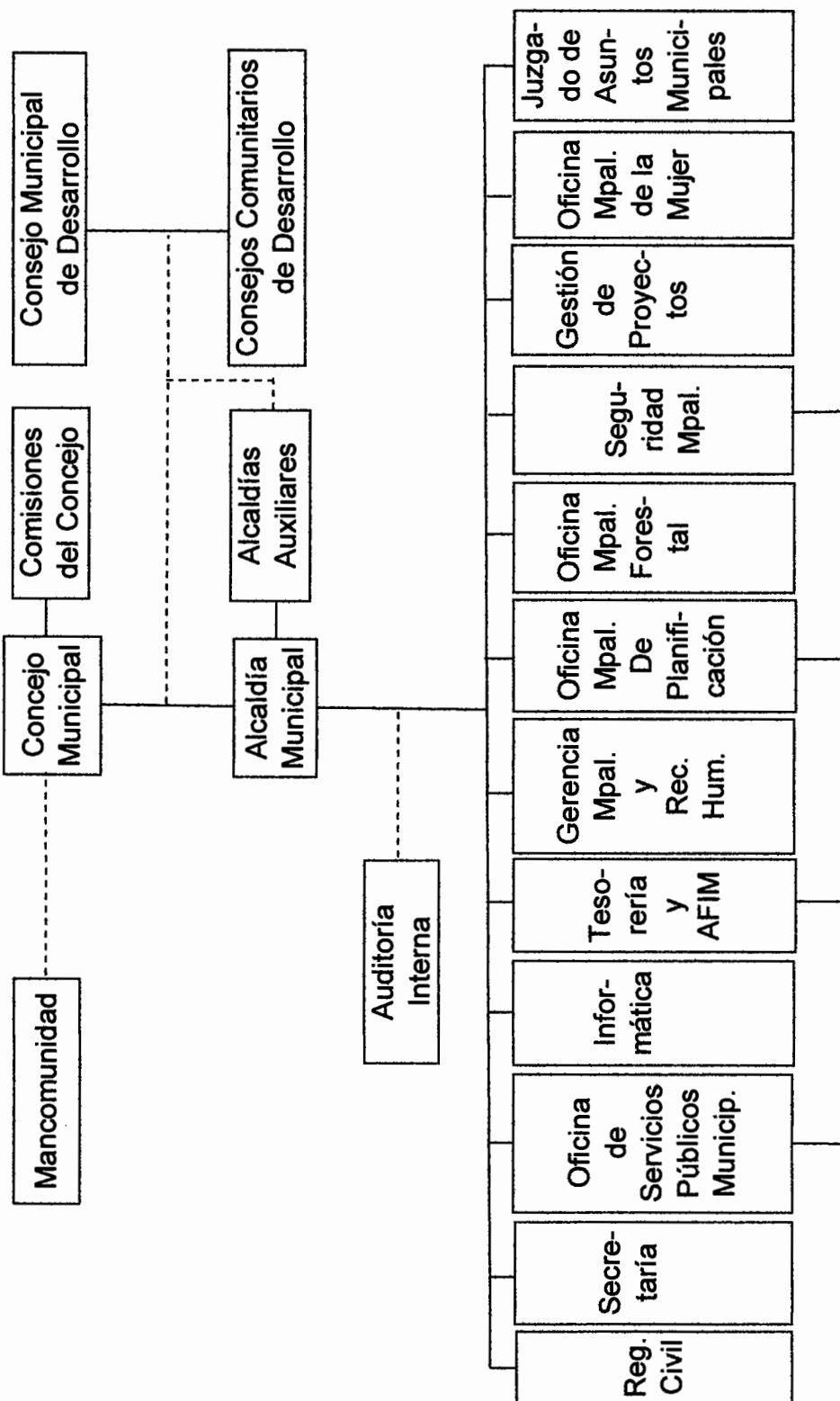
### **3.2.5 Aplicación del manual:**

El manual de organización y los otros que posee la institución, se encuentran en la secretaría municipal, no son del conocimiento de los empleados; se sugiere a la unidad mencionada proporcionar copias a la gerencia municipal y recursos humanos para capacitar al personal de cada oficina administrativa y cumplir con los objetivos descritos en los mismos.

### **3.2.6 Propuesta de la estructura organizacional de la municipalidad**

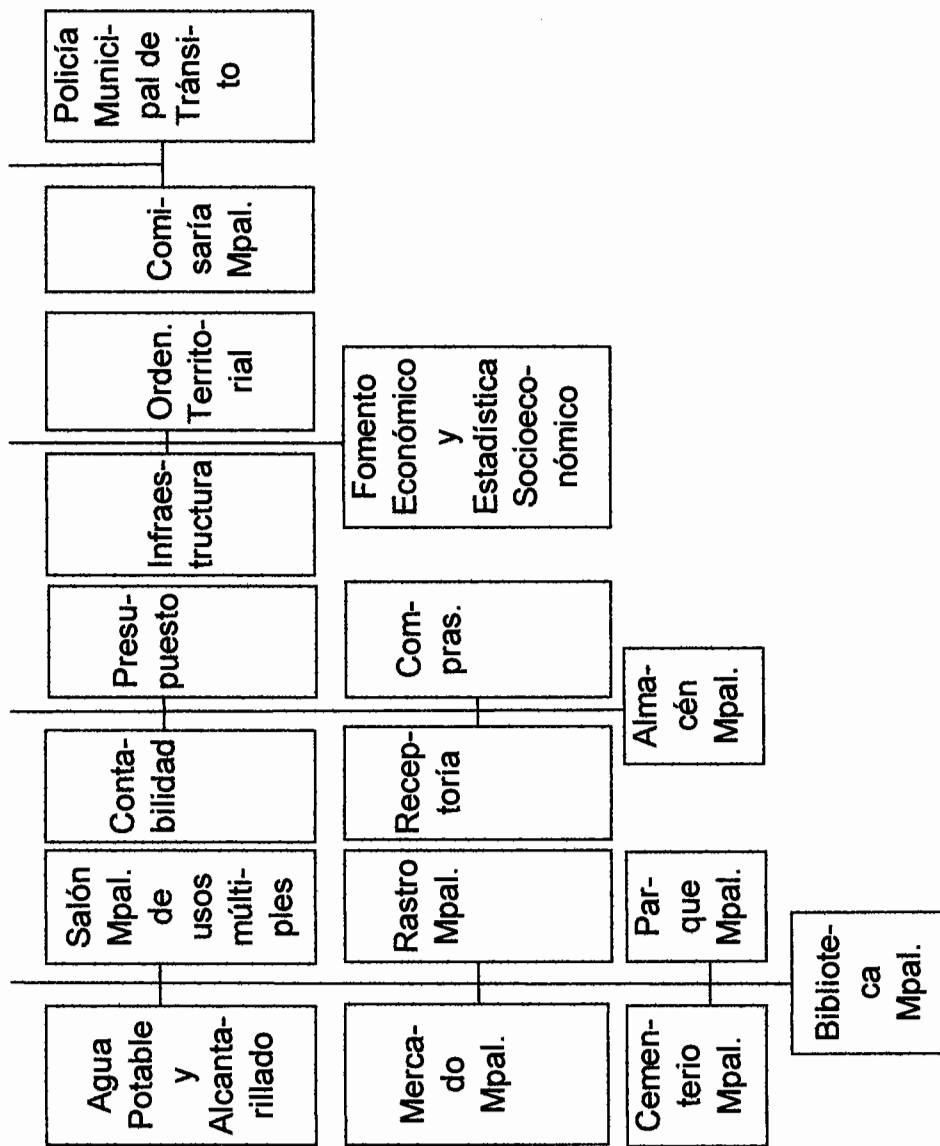
En la gráfica 1, página 10 se presentó la estructura organizacional de la municipalidad pendiente de ser aprobado por el concejo; no incluye algunas unidades administrativas, por lo que se propone para el efecto la siguiente:

**Gráfica 2**  
**Municipalidad de San Juan Cotzal, departamento de Quiché**  
**Estructura organizacional propuesta**  
**Año: 2008**



Continúa...

...Continuación Gráfica 2



Fuente: Elaboración propia con datos proporcionados por la secretaría municipal de San Juan Cotzal departamento de Quiché. Junio 2008.

Con el fin de mejorar el funcionamiento de la estructura organizacional de la municipalidad en estudio, se sugiere incluir dentro de la misma a la mancomunidad encuentro regional ixil por la paz (ERIPAZ) porque asesora y desarrolla proyectos en beneficio de los municipios de San Juan Cotzal, Santa María Nebaj San Gaspar Chajul. Las comisiones del concejo, consejo municipal de desarrollo (COMUDE), consejos comunitarios de desarrollo (COCODE), alcaldías auxiliares porque promueven, facilitan y apoyan la organización y participación de las comunidades en las que se priorizan las necesidades, problemas y soluciones de la población; asimismo, procurar una gestión municipal efectiva.

Se sugiere incluir dentro de la estructura organizacional a la auditoría interna que es la encargada de velar porque la ejecución presupuestaria se realice de forma correcta. En tesorería y AFIM se propone la inclusión de: contabilidad, presupuestos, receptoría, almacén y compras.

La oficina municipal de planificación debe contener a las oficinas de infraestructura, ordenamiento territorial y al fomento económico y estadística socioeconómica. Se sugiere que la oficina de ordenamiento territorial actualice el registro de catastro del Municipio con el que se pueda recaudar de forma gradual el impuesto único sobre inmuebles (IUSI) y la licencia de construcción con el fin de captar recursos económicos, mejorar los servicios y realizar obras en beneficio de la comunidad.

En la estructura organizacional propuesta, se incluye a la unidad de informática que es la encargada de brindar asistencia técnica y reparación a las computadoras de las oficinas de la institución, así como el funcionamiento de internet. Se sugiere a la comuna que contemple dentro del presupuesto una oficina, equipo de cómputo y herramientas que la unidad mencionada requiere

con el propósito de ejecutar de manera eficiente las actividades que se ha encomendado.

La unidad de registro civil sigue en operación en el Municipio por lo que se incluye en la estructura organizacional, se sugiere que la oficina de registro nacional de personas (RENAP) se ponga en contacto con la municipalidad, asesore, capacite y se define el destino de la unidad municipal.

Se propone la creación de la oficina de servicios públicos municipales (OSPM), que establezca, mantenga, amplíe y mejore los servicios a la población, como: agua potable y alcantarillado, salón municipal de usos múltiples, mercado, cementerio, rastro, biblioteca y parque.

Crear la oficina de seguridad municipal, que tenga bajo su cargo a la comisaría y policía municipal de tránsito; también se propone la creación de un juzgado de asuntos municipales (JAM), que ejecute las ordenanzas, el cumplimiento de los reglamentos y demás disposiciones municipales.

### **3.2.7 Descripción técnica de puestos.**

En el manual de organización municipal, aparecen las atribuciones, obligaciones y funciones de cada unidad administrativa, excepto la unidad de gestión de proyectos y la unidad de informática que no poseen descripción técnica de puestos; Asimismo, no contiene la visión y misión de la entidad; se sugiere complementar el manual de organización de la municipalidad con las que aparecen en el anexo I.

El objetivo de la descripción técnica de puestos, es suministrar un instrumento que permita a los empleados, desempeñar sus funciones en forma técnica y efectiva en el que se economiza tiempo y esfuerzo. Dicho documento contiene la

identificación y naturaleza del puesto, las atribuciones, relaciones de trabajo, autoridad, las responsabilidades; así como las especificaciones que incluyen el nivel académico, experiencia, habilidades y destrezas requeridas. Se realizaron las descripciones técnicas de puestos para el gestor y secretario de la unidad de gestión de proyectos, jefe y auxiliar de la unidad de informática.

### **3.3 MANUAL DE PUESTOS Y ATRIBUCIONES DE LA UNIDAD DE ADMINISTRACIÓN FINANCIERA INTEGRADA MUNICIPAL –AFIM-**

El manual fue aprobado según acta No. 17-2008 del Concejo Municipal, punto No. segundo de fecha 24/04/2008; proporcionado por municipios democráticos programa de descentralización y fortalecimiento municipal “ALA/2000/3061 DTA GUA/B7-310/00/0020 y secretaria ejecutiva de la presidencia –SCEP- Contrato operativo 6; los objetivos que persigue el manual son los siguientes:

#### **3.3.1 Objetivo general del manual**

Optimizar la administración financiera municipal por medio de una eficiente formulación, ejecución y liquidación del presupuesto, cumplir con la legislación de la recaudación de los impuestos, arbitrios y tasas, así como amparar de forma adecuada todos los egresos de acuerdo a la planificación y el registro respectivo para la rendición de cuentas a nivel interno y externo tanto a las entidades rectoras como fiscalizadoras y de manera principal a los vecinos del Municipio.

#### **3.3.2 Objetivos específicos del manual**

- ✓ facilitar un mejor ordenamiento de la estructura organizacional de la municipalidad, la definición de funciones, relaciones del personal y unidades ligadas a la administración financiera municipal
- ✓ Desconcentrar funciones que de manera tradicional se asignan a la alcaldía, en una unidad administrativa que vele por una coordinación de las áreas de presupuesto, contabilidad, tesorería, almacén y adquisiciones

- ✓ Poseer una herramienta administrativa que mejore el proceso de reclutamiento, inducción y desempeño del personal
- ✓ Contar con una base documental que permita actualizar el manual en futuras ocasiones por el establecimiento, cambio o supresión de plazas, dentro de la administración municipal
- ✓ Disponer de una estructura administrativa que agilice la labor del proceso de descentralización del gobierno y municipalidad

### **3.3.3 Ventaja del manual**

Contiene los lineamientos básicos que permiten desarrollar de manera eficiente las actividades de las diferentes unidades que conforman la administración financiera municipal y realizar de la mejor forma la programación, ejecución y evaluación de la gestión presupuestaria.

### **3.3.4 Desventaja del manual**

El personal debe estar bien capacitado en administración financiera municipal para que pueda realizar de forma eficiente las actividades, en especial cuando se trata de programas de cómputo que se apliquen a la contabilidad integrada que administren los recursos financieros de la institución.

### **3.3.5 Aplicación del manual**

En la municipalidad la función de director de AFIM la ejerce el tesorero. En la unidad de tesorería se encuentra el manual de AFIM, pero a los empleados sólo se ha informado de forma verbal sus atribuciones; se sugiere proporcionar las mismas de forma escrita con el fin de mejorar la eficiencia de las actividades diarias.

El sistema integrado de administración financiera municipal (SIAF-MUNI) se utiliza como herramienta de presupuesto desde el año 2007. La aplicación a

junio 2008 ha sido del 50% porque la recaudación de ingresos de los contribuyentes hacia tesorería no se opera en el sistema mencionado; los comprobantes de pago se efectúan de forma manual. Al final de cada mes se desglosa el ingreso obtenido por rubros en el libro de la caja fiscal para generar los reportes correspondientes, lo que provoca atrasos en la consolidación de los mismos. Por tal razón se propone capacitar más al personal que opera dicho sistema con el propósito de aprovechar las bondades de tan valiosa herramienta tecnológica que puede contribuir a la gestión municipal.

### **3.4 MANUAL DE ORGANIZACIÓN Y PUESTOS DE LA OFICINA DE SERVICIOS PÚBLICOS MUNICIPALES Y SUS REGLAMENTOS.**

Aprobado según acta No.10-2008, punto tercero de fecha 19/03/2008. Proporcionados por municipios democráticos programa de descentralización y fortalecimiento municipal. Incluye: agua potable y alcantarillado; rastro, cementerio, desechos sólidos (basura); educación, recreación, cultura y deportes; parque, salón y biblioteca. Los objetivos son los siguientes:

#### **3.4.1 Objetivo general**

Velar porque la población cuente con servicios públicos municipales en condiciones de eficiencia, calidad, equidad, continuidad, transparencia y excelencia en la atención al público.

#### **3.4.2 Objetivos específicos**

- ✓ Garantizar el eficiente y eficaz funcionamiento de los servicios públicos municipales, a efecto de satisfacer de manera oportuna las necesidades y expectativas de la población, en términos de calidad, costo, continuidad, cobertura y equidad social. En tal sentido, se harán las consultas a las comunidades o autoridades indígenas del Municipio, como lo establece el artículo 65 del código municipal, Decreto 12-2002

- ✓ Mejorar la coordinación del personal encargado de la prestación de servicios públicos municipales
- ✓ Cuidar porque las condiciones financieras originadas de la prestación y funcionamiento de los servicios públicos municipales, sean beneficiosos a los intereses del Municipio y prevenir que la municipalidad subsidie los mismos, o en el caso, establecer criterios de aplicación de los subsidios que sean equitativas; también, tomar en cuenta el criterio de extender la cobertura de éstos en el área rural, de manera principal en las comunidades indígenas
- ✓ Colaborar a la autosostenibilidad de los servicios públicos municipales, por medio de una adecuada coordinación de la OSPM con las demás unidades técnicas, administrativas y financieras de la institución municipal, así como con la población organizada
- ✓ Conseguir un mejor aprovechamiento de los recursos disponibles: humanos, materiales y financieros
- ✓ Definir sistemas de planificación y programación que visualicen las necesidades de ampliaciones y mejoras con el fin de anticipar la oferta a la demanda futura, asimismo desarrollar acciones preventivas de mantenimiento
- ✓ Agilizar la función directiva del alcalde y el Concejo Municipal, a través de la suministro oportuno de información acerca del estado físico y funcionamiento de los servicios públicos municipales

### **3.4.3 Ventaja del manual**

El manual contiene las guías que debe seguir la oficina de servicios públicos municipales (OSPM), las unidades y dependencias para servir de forma adecuada a la población que desea mejorar la calidad de vida. Asimismo, hace una descripción técnica de los puestos de los diferentes servicios que se pueden proporcionar a la comunidad.

#### **3.4.4 Desventaja del manual**

Algunos servicios nos se prestan a la población, como: agua potable (solo entubada), rellenos sanitarios, tampoco tratamiento de residuos y desechos sólidos; debido al presupuesto limitado para cubrir las necesidades que demandan los habitantes del Municipio.

#### **3.4.5 Aplicación del manual**

La municipalidad, aunque tiene manual para la OSPM no cuenta con esta oficina. Se propone la creación de la misma que administre y mejore los servicios establecidos; también introducir los que necesita la población.

Hasta junio 2008, cada unidad de servicio reporta la planificación y ejecución de actividades de forma directa al alcalde. La toma de decisiones está centralizada en la autoridad municipal. Dentro de los servicios que se proporciona a la población se pueden mencionar: agua entubada; rastro, cementerio; educación, recreación, cultura, deportes; parque, salón de usos múltiples y biblioteca.

Se propone a la municipalidad que preste el servicio de agua potable y no solo entubada de acuerdo con los procesos que establece el ministerio de salud pública y asistencia social como: la purificación, remoción de sólidos, desinfección, desarenado, flotación, coagulación y floculación, sedimentación, filtración, proceso de intercambio de gases, aireación, aplicación de cloro, ozono y radiación ultravioleta, y el manejo de sedimentos depositados que previenen enfermedades gastrointestinales a la población. Asimismo, para evitar el servicio irregular del vital líquido, es importante desarrollar programas de protección y conservación de las fuentes de agua que garanticen el caudal que necesita la población.

Se sugiere el diseño y construcción técnica de rellenos sanitarios que disminuyan los basureros clandestinos porque contaminan los ríos y el medio ambiente. Proporcionar a los pobladores los servicios de limpieza, transporte y tratamiento de residuos y desechos sólidos de acuerdo con las normas sanitarias creadas para el efecto.

Se propone a la municipalidad, a través de la OMP y la comisaría (encargados de velar por el servicio de rastro) que los desechos orgánicos como la sangre y vísceras de los animales destazados, sean incinerados o enterrados en áreas específicas y no se lancen al río Chamul para minimizar el riesgo de enfermedades a los vecinos y la contaminación del medio ambiente.

### **3.5 REGLAMENTO INTERNO DEL CONCEJO MUNICIPAL**

La municipalidad de San Juan Cotzal cuenta con reglamento interno del concejo municipal, elaborado y proporcionado por municipios democráticos programa de descentralización y fortalecimiento municipal en abril de 2008.

El documento describe las atribuciones de las comisiones de trabajo del Concejo Municipal, organización y funcionamiento, la forma en que deben llevar a cabo las sesiones y audiencias, la participación en eventos internacionales y las normas que deben observar en los actos ceremoniales.

El reglamento interno del concejo ha sido y es una herramienta muy importante en la realización de las actividades de la corporación municipal, porque establece los lineamientos que deben seguir los miembros tanto dentro de la municipalidad como fuera de ella.

### **3.6 REGLAMENTO INTERNO DEL PERSONAL MUNICIPAL**

Elaborado y proporcionado por municipios democráticos programa de descentralización y fortalecimiento municipal; aprobado por el Concejo Municipal según acta 05-2008, punto segundo de fecha 03-03-2008.

#### **3.6.1 Objetivo del reglamento.**

Regular las relaciones, derechos y obligaciones entre la municipalidad y los empleados en un clima de justicia, equidad y estímulo en el trabajo que garanticen la eficacia y eficiencia administrativa para cumplir los planes, programas, proyectos de la institución y mejorar la gestión municipal en la prestación de servicios a la población.

El marco legal del reglamento se establece en la constitución política de la República de Guatemala, el código municipal, código de trabajo, ley de servicio municipal y otras que toman en cuenta los principios generales del derecho laboral.

#### **3.6.2 Aplicación del manual**

Por información de la gerencia municipal y recursos humanos no se aplica el manual debido al poco tiempo de haberse aprobado por el concejo municipal, pero están en toda la buena disposición de utilizarlo.

Se propone que la gerencia mencionada, haga del conocimiento de todo el personal las normas que rigen a la institución y se coloque en lugares visibles copias de las mismas para que sean observadas por los trabajadores.

El reglamento contiene los siguientes puntos:

- ✓ Organización y administración del personal

- ✓ Clasificación del servicio municipal en dos categorías: de confianza y de carrera
- ✓ Plazas vacantes, clasificación y reclasificación de puestos
- ✓ Condiciones de ingreso al servicio de carrera
- ✓ Convocatoria interna
- ✓ Pruebas de ingreso
- ✓ Nombramientos
- ✓ Período de prueba
- ✓ Ascensos permutas y traslados
- ✓ Derechos, obligaciones y prohibiciones de los trabajadores
- ✓ Jornadas de trabajo, descansos y licencias
- ✓ Régimen de salarios y prestaciones laborales
- ✓ Evaluación de desempeño
- ✓ Régimen de sanciones y remociones
- ✓ Peticiones y reclamos de condiciones de trabajo
- ✓ Medidas de seguridad e higiene en el trabajo

### **3.7 MANUAL DE RECLUTAMIENTO Y SELECCIÓN DE PERSONAL**

La gerencia municipal y recursos humanos no recluta, tampoco selecciona al personal de la municipalidad; las contrataciones las efectúa en forma directa el alcalde. Se sugiere que la gerencia realice dicho proceso y se propone un modelo de manual de reclutamiento y selección de personal que se encuentra en el Anexo 2.

#### **3.7.1 Objetivo general del manual**

Contratar personal idóneo que ocupen las plazas vacantes de la municipalidad a través del proceso de reclutamiento y selección de personal.

### **3.7.2 Objetivos específicos del manual**

- ✓ Facilitar el proceso de contratación
- ✓ Elegir a los mejores candidatos evaluados que ocupen las plazas vacantes
- ✓ Contar con personal idóneo en cada puesto de trabajo

Es importante efectuar el proceso de reclutamiento y selección eficiente de los empleados, a través de normas establecidas para obtener candidatos adecuados en donde se tome en cuenta el manual técnico de puestos y requisitos que deben llenar los mismos.

Con el manual se pretende mejorar la gestión administrativa municipal, debido a que de todos los recursos, el capital humano es el más importante en el desarrollo de las actividades de la institución.

## **CAPÍTULO IV**

### **PLAN DE CULTURA TRIBUTARIA**

La gestión pública municipal se puede mejorar a través de la participación comunitaria, ya que ayuda a fortalecer la democracia y toma en cuenta las opiniones de los vecinos del Municipio; además es un derecho que tienen todos los ciudadanos (hombres y mujeres) de influir en las decisiones de las autoridades municipales en beneficio de la población.

Por medio de la participación ciudadana, se logra concientizar a la población a que contribuya con el pago de los impuestos municipales que se emplean en la identificación de las necesidades prioritarias de las comunidades, así como las propuestas de solución y la ejecución de proyectos que benefician a la mayoría de los pobladores, en especial a los del área rural.

Es importante lograr la cooperación de los vecinos en la gestión que realiza la municipalidad porque no solo disminuye los conflictos con las autoridades, sino también crea conciencia y facilita la recaudación de los arbitrios y tributos de la población, siempre que informe, cómo y en qué invierte los mismos.

#### **4.1 PARTICIPACIÓN CIUDADANA**

“El conjunto de valores, actitudes, comportamientos y reglas mínimas compartidas que generan sentido de pertenencia, impulsan el progreso, facilitan la convivencia y conducen al respeto del patrimonio común y al reconocimiento de los derechos y deberes ciudadanos”<sup>4</sup>.

El Municipio cuenta con una cultura tributaria baja; es importante realizar una campaña publicitaria que motive a la población a efectuar el pago de impuestos

---

<sup>4</sup>[http://www.ceyd.org/ambitos/actores/comisiones\\_trabajo/cultura\\_ciudadana/default.htm](http://www.ceyd.org/ambitos/actores/comisiones_trabajo/cultura_ciudadana/default.htm)

municipales dentro del período que establece la ley. Si los mismos no se realizan, se imponen sanciones por multas e intereses que desmotivan aún más a los vecinos a cumplir con los pagos referidos, lo que trae como consecuencia una deficiente recaudación por parte de la institución. A continuación se describen los ingresos municipales y sus procedencias.

## **4.2 INGRESOS MUNICIPALES**

Estos se clasifican de acuerdo a lo establecido en el artículo 100 del código municipal, Decreto 12-2002, los cuales son:

- ✓ Ingresos propios
- ✓ Transferencias del organismo ejecutivo
- ✓ Crédito público a través de préstamos
- ✓ Los fondos sociales
- ✓ Ingresos que provienen de convenios con mancomunidades de municipios
- ✓ Donaciones de la cooperación internacional o del sector privado

### **4.2.1 Ingresos propios**

Denominados también de recaudación local, se dividen en dos tipos: ingresos tributarios y no tributarios.

#### **4.2.1.1 Ingresos tributarios**

Son todos los arbitrios que el Estado, a través del Congreso de la República, decreta que las municipalidades adquieran recursos económicos que utilicen en el cumplimiento de los fines que se ha encomendado. Cuando el ciudadano paga no recibe beneficio o servicio directo. Dentro de estos se pueden mencionar:

- ✓ Arbitrio de ornato o boleto de ornato, su finalidad es fortalecer las finanzas de la municipalidad con el que pueda prestar los servicios que requiere la

población. El cobro se efectúa de acuerdo a la capacidad de pago del vecino, se hace en forma equitativa, es decir que debe pagar más quien obtenga mayor ingreso

La ley de arbitrio de ornato municipal, Decreto Número 121-96, presenta una tabla con rango de ingresos mensuales para que el contribuyente realice el pago en el mes de enero de cada año. La presentación de la constancia es obligatoria en todo trámite administrativo o judicial.

✓ Impuesto único sobre inmuebles (IUSI), Decreto No. 15-98; impuesto anual que grava la propiedad o el valor de los bienes inmuebles; la recaudación corresponde a la municipalidad y se utiliza en el desarrollo local. El cobro del IUSI, se rige por las siguientes escalas y tasas:

Propiedades con valores hasta Q2,000.00. Exento de impuesto.

De Q2,000.00 a Q20,000.00. Tasa del 2 por millar

De Q20,000.01 a Q70,000.00. Tasa del 6 por millar

De Q.70,000.01 en adelante. Tasa 9 por millar

El contribuyente puede pagar el impuesto en cuatro cuotas trimestrales iguales, en los meses de abril, julio, octubre y enero. De la recaudación, la municipalidad debe invertir el 70% en servicios básicos y obras de infraestructura de beneficio colectivo y hasta un máximo de 30% en gastos de funcionamiento.

- ✓ Arbitrios sobre actividades comerciales
- ✓ Arbitrios sobre extracción de productos agrícolas o mineros
- ✓ Arbitrios sobre anuncios, rótulos
- ✓ Arbitrio sobre televisión por cable, que pagan las empresas

#### **4.2.1.2 Ingresos no tributarios**

Los obtiene la municipalidad por la prestación de un servicio o beneficio de forma directa al vecino. El precio del mismo lo puede determinar o modificar el Concejo Municipal a través de ordenanzas o reglamentos que luego de aprobados, se deben publicar en el diario oficial. Dentro los ingresos no tributarios se pueden citar los siguientes:

✓ **Tasas administrativas:** se originan por los servicios que prestan las oficinas administrativas, como: certificaciones, cédulas, autorizaciones de licencias municipales, matrículas, concesión y títulos de propiedad de servicios de agua, instalaciones y reinstalaciones de servicios públicos, conexiones extradomiciliarias (agua y drenajes), fierros para marcar ganado, carta de venta, rótulos, estacionamiento de vehículos en vía pública, tala de árboles.

✓ **Tasas por servicios:** la municipalidad los cobra por la prestación de servicios como: canon de agua, piso de plaza, rastro, cementerio, sanitarios municipales, drenajes, limpieza; también incluyen los pagos de rentas por el uso privado de bienes municipales como: salón, edificios, locales municipales, entre otros.

Las tasas las pagan los usuarios por las veces que utilizan el servicio y la institución debe destinar lo recaudado a cubrir costos administrativos, operativos, mantenimiento con el fin de mejorar la calidad y cobertura de los servicios, como estipula el artículo 72 del código municipal.

✓ **Frutos o productos:** los ingresos son percibidos por la venta o el aprovechamiento de los bienes del Municipio, como: viveros, astilleros, canteras, entre otros.

- ✓ **Contribuciones por mejoras o aportes compensatorios:** los vecinos pagan por los beneficios que reciben a través de las obras de desarrollo urbano y rural donde se ubican los inmuebles; entre estas se pueden mencionar: drenajes, adoquinado, pavimento, empedrado, banquetas y bordillos.
- ✓ **Multas:** Las municipalidades perciben los ingresos al ejercer su poder coercitivo cuando los vecinos o usuarios no cumplen con las ordenanzas o reglamentos, acuerdos o disposiciones municipales como lo señala el código municipal en los artículos del 150 al 154.

### **4.3 CAMPAÑA PUBLICITARIA**

Se refiere al conjunto de estrategias que tienen como propósito dar a conocer un producto o servicio determinado, a través de un plan de publicidad extenso que involucra varios anuncios pero que guardan relación entre sí y que son difundidos en diferentes medios durante un periodo establecido. Por lo general el plan se realiza en un plazo corto no mayor de un año.

Es importante crear conciencia social en la población a efectuar el pago de los impuestos municipales con el propósito que la institución perciba ingresos y ejecute proyectos en beneficio de la comunidad.

#### **4.3.1 Objetivo general**

Motivar a los vecinos del municipio de San Juan Cotzal, a cumplir con el pago de los arbitrios, tasas y servicios municipales que contribuyan al desarrollo de la comunidad en especial de la población rural que carece de servicios básicos e infraestructura.

### **4.3.2 Objetivos específicos**

Realizar por parte de la municipalidad una campaña publicitaria que incentive a los vecinos a pagar los ingresos tributarios y no tributarios con el objeto de cumplir con la visión, misión, objetivos, estrategias y planes contenidos en el plan de desarrollo municipal periodo 2004-2014.

Estimular a la población a realizar los pagos puntuales de arbitrio de ornato, canon de agua, impuesto único sobre inmuebles (IUSI), licencia de construcción, entre otros.

Recaudar impuestos destinados a mejorar la calidad de los servicios públicos y ejecutar proyectos prioritarios que benefician a los habitantes, en especial a los que viven en las áreas rurales del Municipio.

### **4.3.3 Estrategia publicitaria**

Se utilizará una campaña con mensajes de publicidad de exterior, transporte y radial que motiven a los vecinos a pagar los impuestos y servicios municipales los cuales contribuyen al desarrollo económico y social de todo el Municipio.

### **4.3.4 Definición del grupo objetivo**

Población adulta (hombres y mujeres) mayores de 18 años de edad del municipio de San Juan Cotzal. La edad se establece de acuerdo a lo estipulado en el artículo 147 de la constitución política de la República de Guatemala y en el artículo 8 del código civil, donde se reconocen como ciudadanos a los guatemaltecos mayores de 18 años de edad que pueden ejercitar por sí mismos sus derechos y obligaciones.

#### **4.3.4.1 Geográfica**

Municipio de San Juan Cotzal, departamento de Quiché.

#### **4.3.4.2 Demográfica**

Toda la población adulta mayor de 18 años de edad.

#### **4.3.4.3 Psicográfica**

Dirigido a todos los ciudadanos que demandan mejores servicios básicos e infraestructura que mejore la calidad de vida.

#### **4.3.5 Técnica de medios**

Los medios publicitarios son los canales de comunicación de masas utilizados en la transmisión de mensajes deseados que atraen y mantienen el interés de una audiencia, proveen información, cambian actitudes, opiniones e inducen a la acción. Con la finalidad de llegar a toda la población definida con anterioridad, se utilizarán los siguientes medios:

- ✓ 1 Spot en radio
- ✓ 1 Diseño de manta de vinil
- ✓ 1 Diseño de afiche
- ✓ 1 diseño de volante.
- ✓ 1 diseño de valla publicitaria

##### **4.3.5.1 Radio local**

Es un medio de comunicación que se puede aprovechar, con el fin de enviar publicidad no solo a la población adulta, sino también al público en general; la cobertura es durante toda la semana, tiene las siguientes ventajas:

- ✓ Es el medio de comunicación que posee el mejor grado de efectividad porque llega a toda la comunidad
- ✓ Es más económico que la televisión
- ✓ Es más accesible a la población en general
- ✓ Posee el mejor grado de comunicación masiva
- ✓ Se escucha en el hogar, trabajo, campo, taller y en otras áreas

- ✓ Es un medio de gran penetración en las áreas rurales
- ✓ Logra captar el interés del radioescucha
- ✓ Proporciona alta eficiencia en el alcance del mensaje que se desea enviar por su bajo costo

En el Municipio funciona una emisora local denominada Radio Evangélica Cotzalense que se escucha en el casco urbano y en todas las aldeas; la principal ventaja es la transmisión de todos los programas en idioma ixil que lo habla el 98% de la población por lo que el mensaje llegará sin problemas a los radioescuchas. El spot de radio se comunicará a las seis de la tarde todos los días, porque a esa hora, la mayoría de los miembros de la familia están en el hogar en sintonía de tan importante medio local.

El spot de radio utilizará un tono amigable que motive a la población acercarse a la municipalidad a pagar sus impuestos. La duración del mismo será de un minuto máximo; el fondo empleará música de marimba porque es bien aceptada por los vecinos, en especial en las áreas rurales. El mensaje se comunicará en idioma ixil y contendrá la siguiente información:

¡Ciudadano y amigo Cotzalense!

Tu municipalidad quiere servirte mejor cada día, pero necesitamos de tu apoyo y juntos podemos progresar, por eso te recuerda:

Pagar tu boleto de ornato.

Estar al día con los pagos de servicio de agua y drenaje.

Si haces algún tipo de construcción, no olvides pagar la licencia de construcción y el impuesto único sobre inmuebles (IUSI).

Al colaborar con el pago de impuestos, podemos mejorar los servicios y hacer mas obras para el progreso de todo nuestro Municipio.

Cualquier duda que tengas, acércate a tu muni- amiga, estamos para atenderte.  
¡Te esperamos!

#### **4.3.5.2 Manta de vinil**

Se empleará como publicidad en microbuses que son medio de transporte de pasajeros; ofrece una alternativa económica porque llega al público en movimiento, logra altos niveles de frecuencia en periodos cortos por la repetición del mensaje en la mente de las personas que están expuestas al mismo. La manta de vinil como publicidad, presenta las siguientes ventajas:

- ✓ El mensaje puede llegar a la gran parte de la población adulta (mayores de 18 años de edad) con gran frecuencia y a muy bajo costo por exposición
- ✓ Se utiliza para complementar otros medios
- ✓ Con el uso de imágenes a colores, este medio de exterior puede captar de inmediato la atención del público

Se elaborarán tres mantas vinílicas; las que se colocarán en la parte posterior de tres microbuses que circulan de San Juan Cotzal a Santa María Nebaj. Durante la campaña publicitaria, la municipalidad no cobrará el impuesto de transporte a los vehículos que llevan el anuncio. En la siguiente gráfica se presenta el diseño de las mismas.

**Gráfica 3**  
**Municipalidad de San Juan Cotzal, departamento de Quiché**  
**Campaña publicitaria en manta de vinil para microbuses**  
**Año: 2008**



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

El mensaje que se utilizará en la manta de vinil, tiene como objetivo buscar el desarrollo del Municipio, a través del pago de los impuestos y servicios de la población. El vecino crea conciencia tributaria al afirmar que cumple con sus obligaciones y exhorta a otros a que lo hagan. Asimismo, se crea la imagen que la municipalidad quiere la participación de todos sus ciudadanos y los espera para atender.

#### **4.3.5.3 Diseño para la campaña publicitaria**

El fondo del diseño de las mantas de vinil, afiches y valla publicitaria, será la Catarata de Chichel (según los pobladores es el lugar de los pájaros carpinteros); es una fortaleza turística que combina una caída de agua rodeada de montañas que todavía se conserva en estado natural.

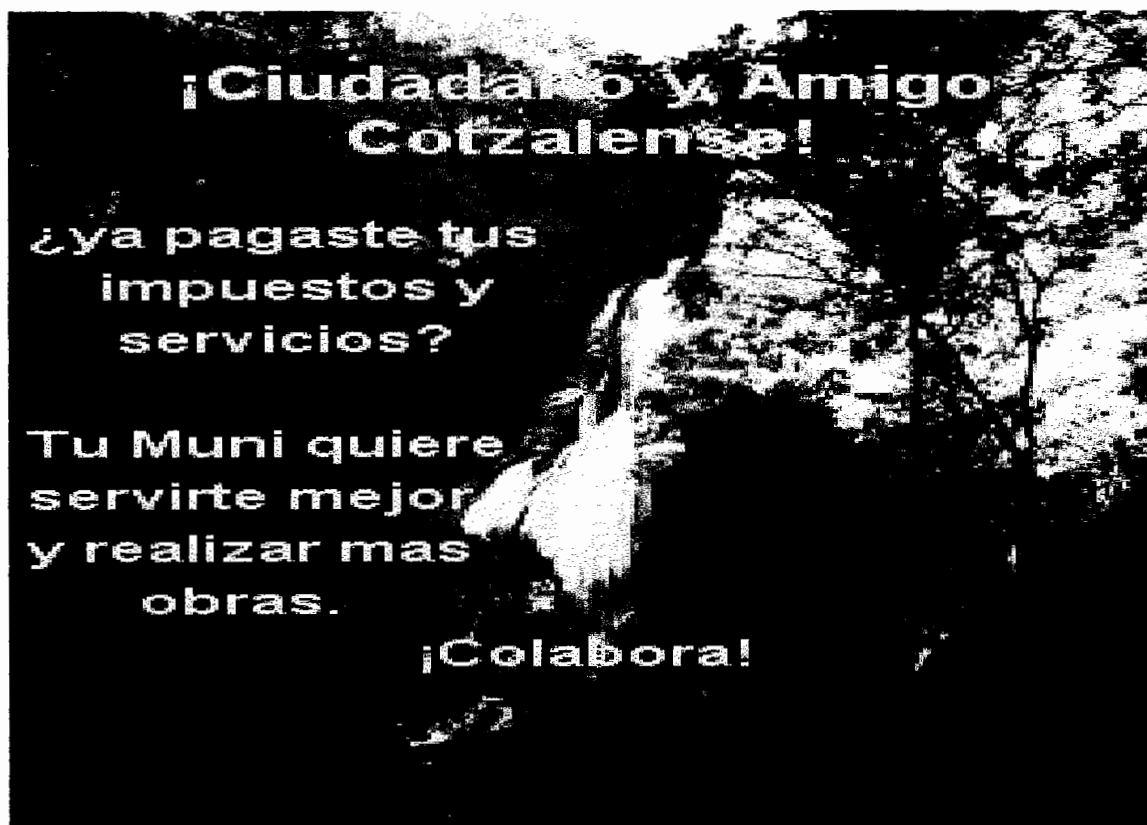
La municipalidad y el instituto guatemalteco de turismo quieren promoverlo como centro turístico. Además la catarata mencionada es orgullo de los cotzalenses, razón por la que se escogió para motivar a la población a pagar sus impuestos y servicios municipales, al mismo tiempo participar en la promoción de tan importante lugar.

#### **4.3.5.4 Afiche**

Tiene la ventaja de llegar a la población con gran frecuencia y a un costo muy bajo por exposición, se utiliza como complemento de otros medios de publicidad; es importante en la cultura visual porque transmite un conocimiento, modifica el comportamiento de los receptores y puede ubicarse en lugares urbanos y rurales.

Los afiches se colocarán en todos los lugares públicos del Municipio (casco urbano y aldeas) con el propósito de incentivar a los pobladores a efectuar los pagos municipales que se utilizarán en beneficio de toda la comunidad, en especial en las áreas rurales donde necesitan servicios básicos y proyectos de infraestructura que contribuyan al desarrollo de las mismas. La siguiente gráfica, muestra el diseño de los afiches.

**Gráfica 4**  
**Municipalidad de San Juan Cotzal, departamento de Quiché**  
**Diseño de afiches para campaña publicitaria**  
**Año: 2008**



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

En el mensaje de los afiches, la municipalidad trata a todos los vecinos como amigos y formula una pregunta que exhorta a los pobladores a realizar las contribuciones municipales. Además hace énfasis en mejorar la calidad de los servicios y ejecutar obras en beneficio de la comunidad, pero la colaboración de cada ciudadano es importante.

#### **4.3.5.5 Volantes publicitarios**

Son documentos de publicidad simples que permiten enviar de forma económica información directa al público en general. Los modelos que más se emplean son

los impresos en una tinta en papel bond blanco, tamaño media carta o un cuarto oficio.

Los volantes de la campaña publicitaria serán impresos en papel bond tamaño media carta con tinta negra con el fin de reducir costos. Se distribuirán los días sábado que es el principal día de mercado de la localidad en la que se concentra un buen número de vecinos tanto del área urbana como rural a comprar y vender productos en especial los de la canasta básica.

El mensaje que contendrán los volantes será de recordatorio, se utilizará como complemento del spot de radio, manta de vinil, afiches y valla publicitaria. En la gráfica 5 se presenta el diseño de los mismos.

**Gráfica 5**  
**Municipalidad de San Juan Cotzal, departamento de Quiché**  
**Diseño de volantes para campaña publicitaria**  
**Año: 2008**

**TU MUNI TE RECUERDA**

Para mejorar los servicios y hacer más obras, no olvides pagar:

- ✓ Boleto de ornato.
- ✓ Servicio de agua y drenajes.
- ✓ El impuesto único sobre inmuebles (IUSI) y
- ✓ Licencia de construcción.

Colabora para el desarrollo de nuestro San Juan Cotzal.  
 Tu municipalidad-amiga te espera

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

Con los volantes se pretende que los vecinos efectúen el pago de arbitrios, impuestos y servicios más importantes. El objetivo de la institución es captar fondos que se emplearán en proyectos de infraestructura que demanda la población.

#### **4.3.5.6 Valla publicitaria**

Es una publicidad de exterior que se convierte en buen recordatorio a los mensajes enviados por otros medios y un importante refuerzo de los mismos. La valla debe contener mensajes muy breves que impulsan a las personas a captar el contenido en pocos segundos. Tiene la ventaja de estimular con facilidad la atención del público que puede observar el mensaje varias veces.

La valla publicitaria se ubicará en la entrada principal del Municipio, en la aldea Pulay como medio de apoyo en la atracción del grupo objetivo; el propósito es recordar a los vecinos que transitan de Santa María Nebaj a San Juan Cotzal, el pago de impuestos y servicios. Además se aprovechará la oportunidad de promocionar la Catarata de Chichel como centro turístico, que sea visitada por propios y extraños. En la siguiente gráfica se muestra el diseño de la valla publicitaria:

**Gráfica 6**  
**Municipalidad de San Juan Cotzal, departamento de Quiché**  
**Diseño de valla para campaña publicitaria**  
**Año: 2008**



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

#### **4.4 CALENDARIO Y COSTO DE LA CAMPAÑA PUBLICITARIA**

Es importante tomar en cuenta al diseñar una campaña publicitaria el período en que se realizará la misma y el presupuesto necesario. A continuación se presenta el calendario y los costos de los medios que se utilizarán para la publicidad de la municipalidad.

**Tabla 6**  
**Municipalidad de San Juan Cotzal, departamento de Quiché**  
**Calendario y costo de la campaña publicitaria**  
**Año: 2008**

| Medio        | Duración<br>tamaño | Inserciones              | Semanas | Costo<br>unitario<br>(Q) | Costo<br>total<br>(Q) |
|--------------|--------------------|--------------------------|---------|--------------------------|-----------------------|
| Radio        | 1 minuto           | 1 por día                | 8       | 50.00                    | 2,800.00              |
| Manta        | 0.40 x 1.30 m      | 3 toda la<br>campaña     | 8       | 100.00                   | 300.00                |
| Afiche       | 0.30 x 0.46 m      | 1,000 toda<br>la campaña | 8       | 10.00                    | 10,000.00             |
| Volante      | Media<br>carta     | 2,000 toda la<br>campaña | 8       | 1.00                     | 2,000.00              |
| Valla        | 2.00 x 3.00 m      | 1 toda la<br>campaña     | 16      | 11,550.00                | 11,550.00             |
| <b>Total</b> |                    |                          |         |                          | <b>26,650.00</b>      |

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

La campaña en general durará ocho semanas (dos meses) y se sugiere realizarla durante los meses de enero y febrero para aprovechar que los vecinos paguen el arbitrio de ornato durante el mes de enero; además al efectuar la campaña publicitaria en los primeros meses del año, ayuda al vecino a planificar los pagos de impuestos y servicios de todo el período.

La publicidad exterior como las mantas de vinil, los afiches y volantes se utilizarán por un período de 8 semanas (2 meses); mientras que la valla publicitaria permanecerá por un espacio de dieciséis (enero a abril) con el propósito de recordar a los vecinos el cumplimiento de las obligaciones municipales.

#### **4.5 INFORMACIÓN MUNICIPAL**

Es importante que las autoridades municipales informen de forma periódica a la población, el desarrollo de la gestión para que los vecinos tengan conocimiento de la manera en que administra la municipalidad los recursos financieros; además, la población tenga la confianza que los mismos se utilizan de modo correcto.

La municipalidad puede utilizar distintos medios de comunicación para informar a la población sobre su gestión, porque a través de estos, se puede lograr cambios en el comportamiento, crear conciencia y lograr la participación de los vecinos; entre los medios que se pueden emplear se mencionan los siguientes:

- ✓ La radio que transmite cuñas, programas con la intervención del alcalde y otros miembros de la corporación.
- ✓ Carteleras que se ubican en lugares visibles de la municipalidad y en las alcaldías auxiliares o comunitarias.
- ✓ Medios escritos como trifoliales, revistas, entre otros.
- ✓ Medios directos como reuniones, charlas, conferencias, ferias, talleres.
- ✓ Información a través de una página web.

#### **4.6 LA AUDITORÍA SOCIAL**

El código municipal establece en el artículo 17, incisos: c), g) y h), que todos los vecinos tienen el derecho de ser informados con regularidad por el gobierno municipal de los resultados de las políticas, planes municipales y de la rendición de cuentas, en la forma prevista por la ley; servir y defender los intereses del Municipio y la autonomía municipal; asimismo, pueden integrar la comisión ciudadana municipal de auditoría social.

Para promover la participación de todos los ciudadanos del Municipio, el Concejo Municipal debe facilitar la más amplia información sobre las actividades

que realiza, como lo señala el artículo 60 del código municipal. Es importante que la población se involucre en la gestión, conozca los problemas de la comunidad y pueda aportar soluciones.

Los vecinos pueden ejercer sus derechos, pero tienen obligación de contribuir a los gastos públicos municipales, por lo tanto deben pagar los arbitrios, tasas y cualquier otro tributo que se establece de forma legal.

El Concejo Municipal debe compartir con el consejo municipal de desarrollo (COMUDE) a cada tres meses, la transparencia en el manejo de las finanzas municipales, información sobre el estado de ingresos y egresos del presupuesto; de la misma manera debe comunicar a las comunidades, a través de los alcaldes comunitarios o auxiliares y a la población en general, como lo señala el artículo 135 del código municipal.

La auditoría social también puede realizarse sobre la legalidad de las operaciones o actividades municipales, la pertenencia y la calidad del gasto. La legalidad de las operaciones o actividades municipales se refiere a que deben estar contempladas en el presupuesto municipal y la ejecución aplica las normas y procedimientos del sector público.

La pertenencia del gasto, justifica el desembolso del mismo por las necesidades de la población y la calidad del gasto analiza los efectos positivos y negativos para no recurrir en pagos innecesarios o que no benefician a la población.

En el Municipio de San Juan Cotzal, los líderes de los consejos comunitarios de desarrollo (COCODE) se reúnen una vez al mes con las autoridades municipales, por lo que es muy importante proporcionar información de la gestión administrativa y que ellos puedan participar en la aportación de ideas

que solucionen los problemas de la comunidad; al mismo tiempo aprovechar la oportunidad de dar a conocer la situación de las finanzas municipales, es decir cómo se administran los recursos financieros de la institución; así, los líderes puedan informar a los vecinos y hacer conciencia de la necesidad de contribuir con los pagos de los arbitrios, tasas y servicios en beneficio de todo el Municipio.

En el edificio municipal y en las alcaldías auxiliares se pueden colocar carteleras con información de la ejecución presupuestaria, ingresos y egresos municipales, así como los avances de los proyectos en las comunidades con el propósito de transparentar las finanzas de la institución. Es importante que la población tenga conocimiento de la inversión de los impuestos lo que motiva a pagar los mismos.

La municipalidad posee en internet un sitio web oficial, <http://www.inforpressca.com/cotzal/>; donde puede presentar a todos los vecinos el desarrollo de la gestión municipal.

La población también se informa a través de la Radio Evangélica Cotzalense, con la ventaja que los miembros de la corporación municipal pueden dirigirse al público en idioma Ixil, presentar los planes municipales e incentivar a los ciudadanos a que realicen el pago de los impuestos respectivos en beneficio de las comunidades más necesitadas.

#### **4.7 PARTICIPACIÓN CIUDADANA EN LA PLANIFICACIÓN DEL DESARROLLO MUNICIPAL**

Es importante realizar la campaña publicitaria de recaudación de impuestos, arbitrios y tasas municipales para que la institución cumpla con la prestación y mejoramiento de los servicios; así como realizar proyectos que beneficien a la población, pero también es elemental contar con la participación de los vecinos

en la planificación del desarrollo municipal porque ellos conocen las necesidades prioritarias de las comunidades.

Cuando se toma en cuenta a los vecinos en la planificación y realización de obras o proyectos, ellos estarán motivados a participar y a contribuir con el pago de impuestos porque esperan mejorar la calidad de vida. Por ello es importante mantenerlos informados en qué y cómo se utilizan los ingresos municipales; esto se logra a través de los medios de comunicación descritos con anterioridad.

Los vecinos estarán dispuestos a cumplir las obligaciones tributarias, si la municipalidad fija tasas justas y equitativas de los diferentes servicios; que los cobros tengan fundamento legal, es decir que hayan sido aprobados por el Concejo Municipal.

Debido a que el 98% de la población habla el idioma Ixil, es conveniente que los anuncios y la información sobre gestión municipal se trasmitan en dicho idioma con lo que se logrará una mejor participación de las comunidades.

## CONCLUSIONES

Con base en el diagnóstico administrativo efectuado en la municipalidad de San Juan Cotzal, departamento de Quiché, se presentan las siguientes conclusiones:

1. La institución no cobra a los vecinos del Municipio, los servicios de salón de usos múltiples, sillas y mesas que se emplean en actividades socioculturales, deportivas y particulares.
2. La entidad municipal no cuenta con centro de exposiciones que promueva el desarrollo artesanal de los pobladores en especial de los comités de mujeres de las áreas rurales.
3. Los planes como la visión, misión y políticas aparecen escritos en el plan de desarrollo municipal periodo 2004-2014, y en el sitio web oficial de la municipalidad <http://www.inforpressca.com/cotzal/>; pero no son conocidos por los empleados de la institución.
4. El servicio de agua que presta la municipalidad a la población no es potable porque no se clora, solo es entubada, por lo que los vecinos están expuestos a enfermedades, en especial a las gastrointestinales.
5. La estructura organizacional pendiente de ser aprobada por el Concejo Municipal, no toma en cuenta algunas unidades administrativas y de asesoría, como mancomunidad ERIPAZ, alcaldías auxiliares, comisiones del Concejo, COMUDE, COCODE, asesoría interna, unidad de informática. No posee oficina de servicios públicos municipales, oficina de seguridad municipal, tampoco juzgado de asuntos municipales.

6. La gerencia municipal y recursos humanos adolece de manual de reclutamiento y selección de personal; las contrataciones de empleados las realiza en forma directa el alcalde.
7. La municipalidad carece de una campaña publicitaria para recaudar los arbitrios, tasas y servicios municipales de la población.
8. La comuna no informa a la población el desarrollo de la gestión municipal, tampoco los vecinos realizan auditoría social a la misma.

## RECOMENDACIONES

Luego de la elaboración de las conclusiones presentadas con anterioridad, es importante que la municipalidad de San Juan Cotzal, tome en cuenta las siguientes recomendaciones con el fin de mejorar el funcionamiento de la misma y prestar un buen servicio a la población.

1. Que la institución cobre a los pobladores, los servicios de salón de usos múltiples, sillas y mesas que utilizan en eventos sociales, culturales, deportivas y particulares con el propósito de obtener ingresos que contribuyan al mantenimiento, reparación y mejoramiento de los mismos.
2. Que la entidad contemple dentro del presupuesto municipal, la creación de uno o más centros de exposiciones artesanales que favorezcan los ingresos económicos de los habitantes del Municipio, de manera principal a las mujeres rurales organizadas en comités.
3. Que los planes como la visión, misión y políticas de la institución aparezcan escritas y ubicadas en la recepción municipal para que los empleados y los vecinos conozcan las metas y filosofías básicas de la institución y el compromiso con la población.
4. Que la municipalidad preste el servicio de agua potable, con tratamiento de cloro o a través de procesos establecidos por el ministerio de salud pública y asistencia social; con el fin de evitar diversas enfermedades, en especial las gastrointestinales que puedan afectar a la población que utiliza el servicio.
5. Que la estructura organizacional de la municipalidad incluya las unidades administrativas y de asesoría mencionadas en las conclusiones; que se establezcan las oficinas de servicios públicos municipales, seguridad

municipal y juzgado de asuntos municipales con el propósito de mejorar la eficiencia de la institución y brindar un mejor servicio a la población.

6. Que la gerencia municipal y recursos humanos cuente con manual de reclutamiento y selección de personal; elija y proponga candidatos idóneos que ocupen las vacantes y la alcaldía tome la decisión de contratar los empleados requeridos.
7. Que la municipalidad realice campañas publicitarias a través de la radio, afiches, mantas de vinil, volantes y valla publicitaria que incentive a los vecinos del Municipio a pagar los arbitrios, tasas y servicios en el periodo establecido por la institución y por la ley, con el propósito de captar recursos financieros y mejorar las condiciones socioeconómicas de la población en general.
8. Que la institución informe a los vecinos el desempeño de la gestión municipal, a través de medios de comunicación orales y escritos; además que los pobladores participen en auditorías sociales, con el fin de transparentar la administración de los recursos financieros y motivar el pago de impuestos que se utilizan en obras requeridas por las comunidades.

**ANEXO 1**

**MANUAL DE ORGANIZACIÓN  
MUNICIPALIDAD DE SAN JUAN COTZAL,  
DEPARTAMENTO DE QUICHÉ**

## ÍNDICE

|       | Descripción                                                                                                        | Página |
|-------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------|
|       | INTRODUCCIÓN                                                                                                       | i      |
| 1     | IMPORTANCIA                                                                                                        | 1      |
| 2     | APROBACIÓN                                                                                                         | 1      |
| 3     | MARCO JURÍDICO                                                                                                     | 1      |
| 4     | OBJETIVOS DEL MANUAL                                                                                               | 1      |
| 5     | GENERALIDADES                                                                                                      | 2      |
| 5.1   | DEFINICIÓN DE MANUAL                                                                                               | 2      |
| 5.2   | MANUALES DE ORGANIZACIÓN                                                                                           | 2      |
| 6     | PLANIFICIACIÓN DE LA ADMINISTRACIÓN MUNICIPAL                                                                      | 2      |
| 6.1   | VISIÓN                                                                                                             | 3      |
| 6.1.1 | Visión económica                                                                                                   | 3      |
| 6.1.2 | Visión social                                                                                                      | 3      |
| 6.1.3 | Visión ambiental                                                                                                   | 3      |
| 6.1.4 | Visión institucional                                                                                               | 3      |
| 6.2   | MISIÓN                                                                                                             | 4      |
| 7     | ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL                                                                                          | 4      |
| 7.1   | NIVEL SUPERIOR                                                                                                     | 4      |
| 7.1.1 | Concejo Municipal                                                                                                  | 4      |
| 7.1.2 | Alcaldía                                                                                                           | 5      |
| 7.1.3 | Alcaldías auxiliares                                                                                               | 5      |
| 7.1.4 | Las comisiones del Concejo                                                                                         | 5      |
| 8     | NIVEL DE ASESORÍA                                                                                                  | 5      |
| 8.1   | AUDITORÍA INTERNA                                                                                                  | 5      |
| 8.2   | CONSEJO MUNICIPAL DE DESARROLLO (COMUDE)                                                                           | 6      |
| 8.3   | CONSEJO COMUNITARIO DE DESARROLLO (COCODE)                                                                         | 6      |
| 8.4   | ASESORÍA EXTERNA                                                                                                   | 6      |
| 9     | NIVEL EJECUTIVO                                                                                                    | 6      |
| 10    | NIVEL OPERATIVO                                                                                                    | 7      |
|       | Gráfica 1. Municipalidad de San Juan Cotzal, departamento de Quiché. Estructura organizacional propuesta. Año 2008 | 8      |
| 10.1  | OFICINA DE SERVICIOS PÚBLICOS MUNICIPALES -OSPM-                                                                   | 10     |
| 10.2  | SEGURIDAD MUNICIPAL                                                                                                | 10     |
| 10.3  | JUZGADO DE ASUNTOS MUNICIPALES-JAM-                                                                                | 10     |
| 11    | DESCRIPCIÓN TÉCNICA DE PUESTOS                                                                                     | 10     |
|       | Gestor de proyectos                                                                                                | 11     |
|       | Secretario de gestión de proyectos                                                                                 | 13     |
|       | Jefe de informática                                                                                                | 15     |
|       | Auxiliar de informática                                                                                            | 17     |

## **INTRODUCCIÓN**

El manual de organización que posee la municipalidad de San Juan Cotzal, contiene la mayoría de descripciones técnicas de puestos de la institución, pero carece de algunas como los de la unidad de gestión de proyectos y unidad de informática.

El propósito del manual es proveer un instrumento de las principales funciones de los puestos que conforman las unidades administrativas mencionadas con anterioridad; ayudar a los órganos de dirección y ejecución de los empleados municipales a realizar de manera más eficiente sus actividades. Asimismo, guiar al personal de nuevo ingreso a conocer las responsabilidades y atribuciones de los puestos que van a ocupar.

El manual de organización contribuye a la entidad municipal porque evita los conflictos de autoridad y jerarquía, la duplicidad de mando y funciones; y la falta de orden, con el propósito de mejorar la prestación de los servicios administrativos y públicos que se le proporciona a la población.

La descripción técnica de puestos se realizó para el jefe y secretario de gestión de proyectos, jefe y auxiliar de informática; y como complemento del manual de organización proporcionado por municipios democráticos programa de descentralización y fortalecimiento municipal "ALA/2000/3061 DTA GUA/B7-310/00/0020 secretaría ejecutiva de la presidencia –SCEP- contrato operativo 6.

## **1. IMPORTANCIA**

En la municipalidad es de vital importancia contar con instrumentos administrativos que permitan el funcionamiento óptimo de la misma. El manual de organización ayuda a los nuevos empleados y a los que laboran en la entidad, a conocer los objetivos, las políticas, la estructura y funciones de cada puesto de trabajo para que las actividades se desarrollen de la mejor manera posible y que la institución pueda alcanzar las metas trazadas.

## **2. APROBACIÓN**

El manual de organización de la municipalidad de San Juan Cotzal, fue aprobado por el Concejo Municipal según acta No. 17-2008, punto segundo de fecha 24 de abril del año 2008.

## **3. MARCO JURÍDICO**

La base legal de la estructura orgánica municipal, la creación de dependencias y unidades de servicios administrativas y públicos se encuentra normada en: el código municipal, Decreto 12-2002, artículos: 16, 34, 35, 68, 72, 73, 81, 90, 93, 94, 95, 97 y 161.

## **4. OBJETIVOS DEL MANUAL**

- ✓ Suministrar a la municipalidad, un instrumento administrativo que facilite el desempeño de las funciones en forma técnica y efectiva
- ✓ Proporcionar el conocimiento de la estructura organizacional de la alcaldía y todos los puestos que la conforman
- ✓ Establecer las atribuciones y responsabilidades de cada unidad administrativa, a través de la definición de los niveles jerárquicos de la municipalidad
- ✓ Proporcionar un instrumento que guíe y ayude a la adaptación del personal de nuevo ingreso

- ✓ Brindar a los empleados los lineamientos necesarios, para que ejecuten las labores de manera eficiente
- ✓ Definir el campo de acción, las atribuciones, relaciones de trabajo, autoridad y responsabilidad de cada puesto de trabajo
- ✓ Economizar tiempo y esfuerzo del personal al realizar sus actividades

## **5. GENERALIDADES**

Es muy importante conocer la definición de manual y manuales de organización, por lo que a continuación se presentan los mismos:

### **5.1 DEFINICIÓN DE MANUAL**

"Un manual es un conjunto de documentos que partiendo de los objetivos fijados y las políticas implantadas para lograrlo, señala la secuencia lógica y cronológica de una serie de actividades, traducidas a un procedimiento determinado, indicando quién los realizará, qué actividades han de desempeñarse y la justificación de todas y cada una de ellas, en forma tal, que constituyen una guía para el personal que ha de realizarlas"<sup>1</sup>

### **5.2 MANUALES DE ORGANIZACIÓN**

"Estos manuales exponen con detalle la estructura de la empresa y señalan los puestos y la relación que existe entre ellos para el logro de sus objetivos. Explican la jerarquía, los grados de autoridad y responsabilidad; las funciones y actividades de los órganos de la empresa"<sup>2</sup>

## **6. PLANIFICACIÓN DE LA ADMINISTRACIÓN MUNICIPAL**

La municipalidad cuenta con visión económica, social, ambiental e institucional; también posee una misión; las cuales se describen a continuación:

---

<sup>1</sup> Gómez Ceja, Guillermo. Planeación y Organización de Empresas, 8ª. Ed. México, McGraw-Hill. 2001. Pág. 378

<sup>2</sup> Idem. Pág.381

## **6.1 VISIÓN**

La visión municipal se establece en cuatro áreas importantes para el desarrollo del Municipio:

### **6.1.1 Visión económica**

Fortalecer la capacidad económica y productiva del Municipio a través de microempresas, producción agrícola y pecuaria tecnificadas; mejorar la infraestructura vial, procesos de capacitación, agroindustria y comercialización.

### **6.1.2 Visión social**

Apoyar a la población urbana y rural para que tenga acceso a servicios de salud, educación formal e informal, garantizar la aplicación de la justicia, el respeto de los derechos humanos, la equidad de género y la participación efectiva de la sociedad en la búsqueda y aplicación de alternativas de solución a los problemas y necesidades del Municipio a través del fomento de actividades socioculturales.

### **6.1.3 Visión ambiental**

Recuperar el ambiente del Municipio a través de la protección de los manantiales y las fuentes de agua, manejo de desechos sólidos y orgánicos, educación y sensibilización ambiental, campañas de reforestación y tecnificación agrícola orientada a la práctica de una agricultura sostenible y el cumplimiento de la ley forestal adaptada a las costumbres locales.

### **6.1.4 Visión institucional**

Fortalecer la organización comunitaria y la participación de los vecinos en la gestión municipal como complemento y contraparte de la misma; fortalecer la

capacidad de gestión y ejecución de programas concertados y apoyar a la mancomunidad de municipalidades ixiles.

## **6.2 MISIÓN**

Convertir a la municipalidad en una institución con capacidad de gestión ante entidades públicas y privadas para atender las necesidades identificadas por los sectores y comunidades que no se han atendido por carencias económicas. Asimismo, que la institución sea eje del esfuerzo humano, financiero y material de los actores sociales del Municipio.

## **7. ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL**

Por medio del diagnóstico administrativo efectuado a la municipalidad de San Juan Cotzal, se determinó que la misma posee una estructura organizacional pendiente de aprobación por el Concejo Municipal, pero se sugiere incluir unidades que no aparecen en la misma; así como la creación de otras, por lo que mas adelante se propone una nueva estructura con una jerarquía de cuatro niveles.

### **7.1 NIVEL SUPERIOR:**

Lo conforman las autoridades municipales electas a través del sufragio de la población las cuales se describen a continuación:

#### **7.1.1 Concejo Municipal**

Lo integran el alcalde, los síndicos y los concejales, como órgano colegiado superior de deliberación de los asuntos municipales, así como responsables de las toma de decisiones.

### **7.1.2 Alcaldía**

El alcalde es el representante legal de la municipalidad y del Municipio y jefe superior de todo el personal administrativo.

### **7.1.3 Alcaldías auxiliares**

Apoyan las decisiones emanadas del alcalde para hacerlas cumplir en las comunidades que representan.

### **7.1.4 Las comisiones del Concejo**

Los miembros del Concejo Municipal participan en siete comisiones, las que se listan a continuación:

- ✓ Derechos humanos
- ✓ Infraestructura de ordenamiento territorial
- ✓ Salud
- ✓ Educación
- ✓ Familia, niñez, juventud, cultura y deportes
- ✓ Participación ciudadana
- ✓ Económico, productivo y turismo

## **8. NIVEL DE ASESORÍA**

Las integran las unidades asesoras, que permiten orientar las acciones enfocadas a la mejora, modernización, desarrollo institucional y proyección de la municipalidad; como:

### **8.1 AUDITORÍA INTERNA**

Vela por la ejecución adecuada del presupuesto e implanta sistemas eficientes y ágiles para seguir la ejecución presupuestaria.

## **8.2 CONSEJO MUNICIPAL DE DESARROLLO (COMUDE)**

Está conformada por cinco comisiones que asesoran al consejo, las cuales son: educación, salud, infraestructura, mujer y seguridad. Los miembros del Concejo Municipal son presidentes de cada comisión.

## **8.3 CONSEJO COMUNITARIO DE DESARROLLO (COCODE)**

Promueven, facilitan y apoyan la organización y participación efectiva de la población y sus organizaciones; priorizan las necesidades, los problemas y soluciones para el desarrollo integral de las comunidades.

## **8.4 ASESORÍA EXTERNA**

La conforman las personas y entidades públicas o privadas especializadas que brindan asesoría al Concejo Municipal y a sus comisiones.

La municipalidad de San Juan Cotzal, pertenece a la mancomunidad encuentro regional ixil por la paz (ERIPAZ) de la cual recibe asesoría junto con las municipalidades de Santa María Nebaj y San Gaspar Chajul.

## **9. NIVEL EJECUTIVO:**

Se refiere a las unidades que ejecutan, dirigen, ordenan e implementan las políticas y acciones que se relacionan con las labores municipales que provienen del nivel superior (Concejo Municipal y alcalde). El jefe de cada unidad se cataloga como funcionario. Las siguientes son las unidades con las que cuenta la municipalidad:

- ✓ Registro civil
- ✓ Secretaría municipal
- ✓ Tesorería municipal y la administración financiera integrada municipal –AFIM-
- ✓ Oficina municipal de planificación –OMP-
- ✓ Oficina municipal forestal

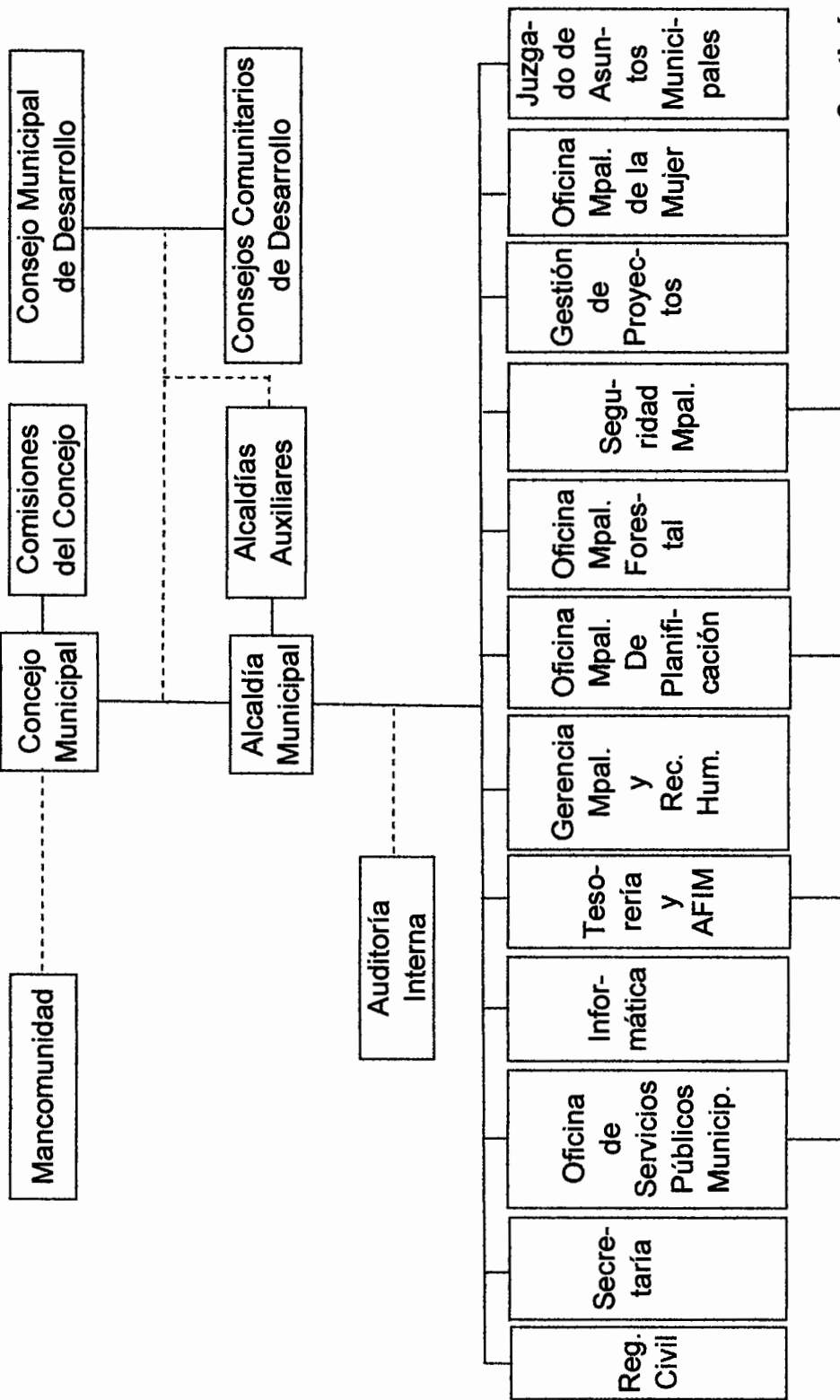
- ✓ Gerencia municipal y recursos humanos
- ✓ Comisaría municipal
- ✓ Oficina municipal de la mujer (OMM)
- ✓ Administración del mercado municipal
- ✓ Almacén municipal
- ✓ Policía municipal de tránsito (PMT)
- ✓ Biblioteca municipal
- ✓ Gestión de proyectos
- ✓ Oficina de infraestructura.

#### **10. NIVEL OPERATIVO**

Este nivel lo conforman las áreas de trabajo que ejecutan las políticas y acciones dirigidas, ordenadas e implementadas por el nivel ejecutivo, en la prestación de los diferentes servicios que presta la municipalidad a la población.

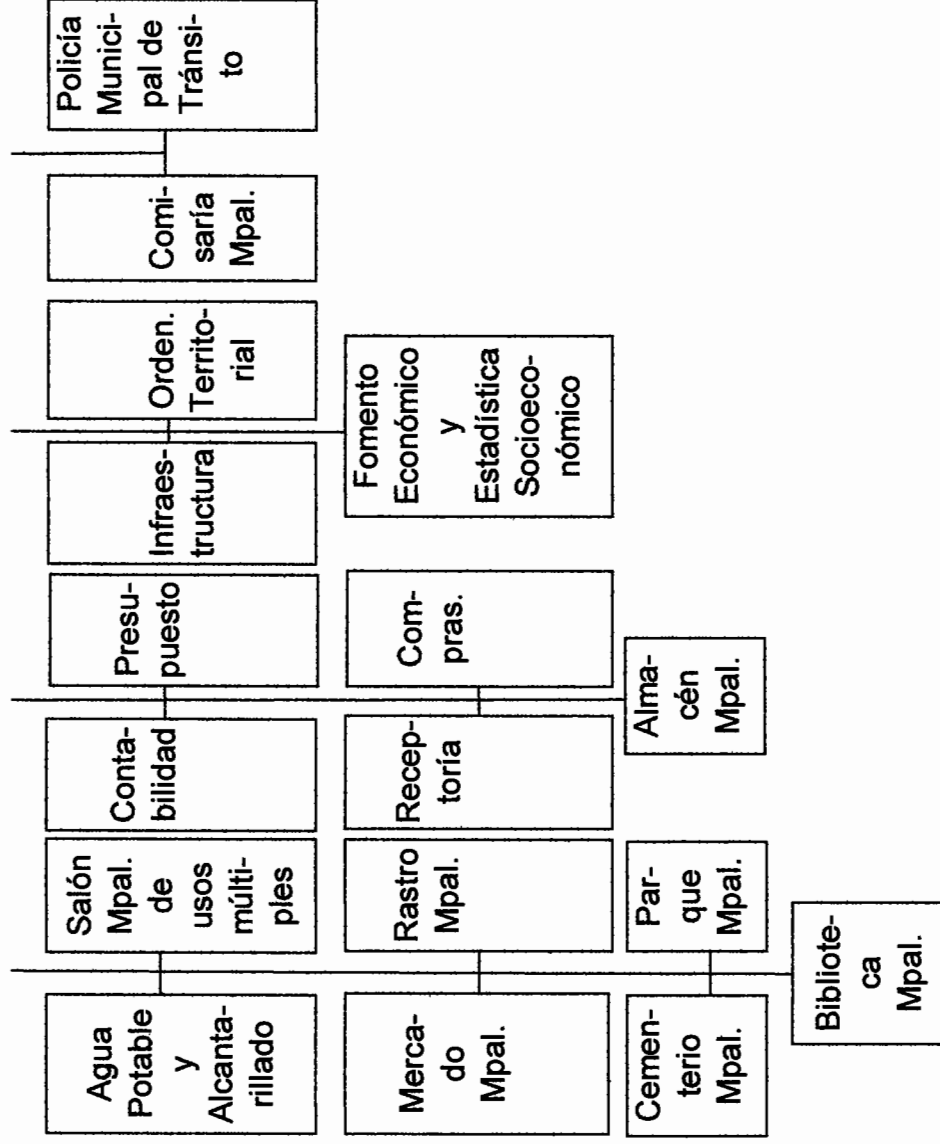
Con base a los niveles jerárquicos presentados con anterioridad, se sugiere a la municipalidad de San Juan Cotzal, funcionar con la siguiente estructura organizacional:

**Gráfica 1**  
**Municipalidad de San Juan Cotzal, departamento de Quiché**  
**Estructura organizacional propuesta**  
**Año: 2008**



**Continúa...**

...Continuación Gráfica 1



Fuente: Elaboración propia con base en datos proporcionados por la secretaría municipal de San Juan Cotzal, departamento de Quiché.  
Junio2008

Con la nueva estructura organizacional, se propone la creación de las siguientes oficinas a nivel ejecutivo:

#### **10.1 OFICINA DE SERVICIOS PÚBLICOS MUNICIPALES –OSPM-**

La cual tenga bajo su cargo las oficinas de: agua potable y alcantarillado, salón municipal de usos múltiples, mercado municipal, cementerio municipal, rastro municipal, biblioteca municipal y parque municipal.

#### **10.2 SEGURIDAD MUNICIPAL**

Encargada de velar por las oficinas de comisaría municipal y policía municipal de tránsito (PMT).

#### **10.3 JUZGADO DE ASUNTOS MUNICIPALES –JAM-**

Ejecutar las ordenanzas y hacer cumplir los reglamentos y otras disposiciones de la municipalidad.

### **11. DESCRIPCIÓN TÉCNICA DE PUESTOS**

El manual de organización de la municipalidad de San Juan Cotzal, fue elaborado por la institución municipios democráticos programa descentralización y fortalecimiento municipal “ALA/2000/3061 STA GUA/B/-310/00/0020” y la secretaría ejecutiva de la presidencia –SCEP- Aprobado por el Concejo Municipal según acta No. 17-2008, punto segundo de fecha 24 de abril del año 2008.

El manual mencionado contiene la descripción técnica de puestos de la mayoría de las unidades administrativas, excepto de la unidad de gestión de proyectos y la unidad de informática, las cuales se presentan a continuación:

|                                          |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                               |                   |                          |              |
|------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------|--------------------------|--------------|
| <b>Municipalidad de San Juan Cotzal,</b> |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                               |                   | <b>Hecho por:</b>        |              |
| <b>Departamento de Quiche</b>            |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                               |                   | <b>Melvin Mazariegos</b> |              |
| <b>Manual de</b>                         | <b>Descripción del cargo:</b>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                 | <b>Fecha:</b>     | <b>Hora:</b>             | <b>Hoja:</b> |
| <b>Organización</b>                      | <b>Gestor de proyectos</b>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                    | <b>20/06/2008</b> | <b>16:00</b>             | <b>11/18</b> |
| <b><u>I: IDENTIFICACIÓN</u></b>          |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                               |                   |                          |              |
| <b>Ubicación administrativa</b>          | <b>Unidad de gestión de proyectos</b>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                         |                   |                          |              |
| <b>Inmediato superior</b>                | <b>Alcalde</b>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                |                   |                          |              |
| <b>Subalternos</b>                       | <b>Secretario de gestión de proyectos</b>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                     |                   |                          |              |
| <b><u>II. DESCRIPCIÓN</u></b>            |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                               |                   |                          |              |
| <b>Naturaleza</b>                        | <b>Puesto de carácter administrativo, que asesora, tramita y da seguimiento a las solicitudes de proyectos presentadas por los consejos comunitarios de desarrollo (COCODE) ante el Concejo Municipal.</b>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                    |                   |                          |              |
| <b>Atribuciones</b>                      | <b>Asesorar a los consejos comunitarios de desarrollo en la formulación de proyectos de las comunidades.</b><br><br><b>Participar en el diagnóstico de necesidades de las comunidades.</b><br><br><b>Recibir las solicitudes de proyectos de los consejos comunitarios de desarrollo.</b><br><br><b>Revisar que la papelería esté completa de acuerdo al proyecto que se solicita, caso contrario brindar asesoría para que la misma cumpla con los requisitos mínimos.</b><br><br><b>Servir de enlace entre los consejos comunitarios de desarrollo y el Concejo Municipal.</b><br><br><b>Enviar copia a la oficina municipal de planificación (OMP) de los proyectos solicitados al Concejo Municipal.</b><br><br><b>Dar seguimiento a las solicitudes de proyectos que se envían a instituciones que apoyan el desarrollo comunitario.</b> |                   |                          |              |

|                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                               |                                                                                                                                                                                                                                                         |                             |                       |                       |
|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------|-----------------------|-----------------------|
| <b>Municipalidad de San Juan Cotzal,</b>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                      |                                                                                                                                                                                                                                                         | <b>Hecho por:</b>           |                       |                       |
| <b>Departamento de Quiche</b>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                 |                                                                                                                                                                                                                                                         | <b>Melvin Mazariegos</b>    |                       |                       |
| <b>Manual de Organización</b>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                 | <b>Descripción del cargo:</b><br><b>Gestor de proyectos</b>                                                                                                                                                                                             | <b>Fecha:</b><br>20/06/2008 | <b>Hora:</b><br>16:00 | <b>Hoja:</b><br>12/18 |
| <p>Gestionar proyectos ante instituciones gubernamentales, no gubernamentales e internacionales que otorgan financiamiento para obras de beneficio social.</p> <p>Mantener informado a los COCODE del avance de la gestión solicitada.</p> <p>Perfilar los proyectos autorizados por el Concejo Municipal en el formato correspondiente de acuerdo a la institución a la que se presente.</p> |                                                                                                                                                                                                                                                         |                             |                       |                       |
| <b>Relaciones de trabajo</b>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                  | Con el alcalde y Concejo Municipal, oficina municipal de planificación, subalterno, COCODE, COMUDE, con vecinos de las comunidades que solicitan obras o proyectos de desarrollo, organizaciones gubernamentales, no gubernamentales e internacionales. |                             |                       |                       |
| <b>Autoridad</b>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                              | Sobre el secretario de la oficina de gestión de proyectos.                                                                                                                                                                                              |                             |                       |                       |
| <b>Responsabilidades</b>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                      | Velar porque los perfiles de los proyectos solicitados a las instituciones correspondientes, llenen los requisitos requeridos por las mismas y en los formatos establecidos                                                                             |                             |                       |                       |
| <b><u>III. ESPECIFICACIÓN</u></b>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                             |                                                                                                                                                                                                                                                         |                             |                       |                       |
| <b>Educación</b>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                              | Poseer título a nivel medio.                                                                                                                                                                                                                            |                             |                       |                       |
| <b>Experiencia</b>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                            | Perfilar proyectos de infraestructura y otros                                                                                                                                                                                                           |                             |                       |                       |
| <b>Habilidades y destrezas</b>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                | <p>Buenas relaciones interpersonales, con facilidad de expresarse en forma verbal y escrita, vocación de servicio al cliente.</p> <p>Conocimiento en equipo de oficina y formatos para perfilar proyecto.</p>                                           |                             |                       |                       |

|                                                                     |                                                                     |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                           |                                         |                       |
|---------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------|-----------------------|
| <b>Municipalidad de San Juan Cotzal,<br/>Departamento de Quiche</b> |                                                                     |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                           | <b>Hecho por:<br/>Melvin Mazariegos</b> |                       |
| <b>Manual de<br/>Organización</b>                                   | <b>Descripción del cargo:</b><br>Secretario de gestión de proyectos | <b>Fecha:</b><br>20/06/2008                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                               | <b>Hora:</b><br>16:00                   | <b>Hoja:</b><br>13/18 |
| <b><u>I: IDENTIFICACIÓN</u></b>                                     |                                                                     |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                           |                                         |                       |
| Ubicación administrativa                                            |                                                                     | Unidad de gestión de proyectos                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                            |                                         |                       |
| Inmediato superior                                                  |                                                                     | Gestor de proyectos                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                       |                                         |                       |
| Subalternos                                                         |                                                                     | No tiene                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                  |                                         |                       |
| <b><u>II. DESCRIPCIÓN</u></b>                                       |                                                                     |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                           |                                         |                       |
| Naturaleza                                                          |                                                                     | Asistir al jefe inmediato superior en las distintas actividades que se llevan acabo en la oficina y atender a los vecinos que requieran información de solicitud de proyectos de las comunidades del Municipio.                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                           |                                         |                       |
| Atribuciones                                                        |                                                                     | <p>Ordenar en forma adecuada los archivos de la oficina.</p> <p>Llevar control de las solicitudes recibidas de los vecinos y de las enviadas a las instituciones para el trámite correspondiente.</p> <p>Notificar el avance de los trámites de los proyectos, cuando los vecinos así lo requieran.</p> <p>Revisar que las solicitudes de proyectos cumplan con los requisitos exigidos por la oficina y las instituciones donde serán remitidas y analizadas</p> <p>Enviar las solicitudes de proyectos autorizados por el jefe inmediato superior al Concejo Municipal y a la oficina de planificación municipal para el respectivo estudio</p> <p>Desempeñar cualquier función que le sea ordenada por el jefe inmediato superior.</p> |                                         |                       |

|                                          |                                                                                                                                                                                          |                   |                          |              |
|------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------|--------------------------|--------------|
| <b>Municipalidad de San Juan Cotzal,</b> |                                                                                                                                                                                          |                   | <b>Hecho por:</b>        |              |
| <b>Departamento de Quiche</b>            |                                                                                                                                                                                          |                   | <b>Melvin Mazariegos</b> |              |
| <b>Manual de</b>                         | <b>Descripción del cargo:</b>                                                                                                                                                            | <b>Fecha:</b>     | <b>Hora:</b>             | <b>Hoja:</b> |
| <b>Organización</b>                      | <b>Secretario de gestión de proyectos</b>                                                                                                                                                | <b>20/06/2008</b> | <b>16:00</b>             | <b>14/18</b> |
| <b>Relaciones de trabajo</b>             | Con el jefe inmediato superior, oficina municipal de planificación, empleados municipales, COCODE, COMUDE y con vecinos que visitan la oficina.                                          |                   |                          |              |
| <b>Autoridad</b>                         | Sobre lo que disponga el jefe de la unidad                                                                                                                                               |                   |                          |              |
| <b>Responsabilidades</b>                 | En la administración de los documentos de la oficina.<br><br>En mantener la confidencialidad de la información a su cargo.<br><br>En ordenar y actualizar los archivos de cada proyecto. |                   |                          |              |
| <b><u>III. ESPECIFICACIÓN</u></b>        |                                                                                                                                                                                          |                   |                          |              |
| <b>Educación</b>                         | Poseer título a nivel medio.                                                                                                                                                             |                   |                          |              |
| <b>Experiencia</b>                       | Un año en puestos similares y estar familiarizado con formatos de perfil de proyectos.                                                                                                   |                   |                          |              |
| <b>Habilidades y destrezas</b>           | Organizado, con excelente redacción y ortografía; buenas relaciones interpersonales, conocimiento en equipo de oficina, servicio al cliente.                                             |                   |                          |              |

|                                          |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                           |                   |                          |              |
|------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------|--------------------------|--------------|
| <b>Municipalidad de San Juan Cotzal,</b> |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                           |                   | <b>Hecho por:</b>        |              |
| <b>Departamento de Quiche</b>            |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                           |                   | <b>Melvin Mazariegos</b> |              |
| <b>Manual de</b>                         | <b>Descripción del cargo:</b>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                             | <b>Fecha:</b>     | <b>Hora:</b>             | <b>Hoja:</b> |
| <b>Organización</b>                      | <b>Jefe de informática</b>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                | <b>20/06/2008</b> | <b>16:00</b>             | <b>15/18</b> |
| <b><u>I: IDENTIFICACIÓN</u></b>          |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                           |                   |                          |              |
| <b>Ubicación administrativa</b>          | <b>Unidad de informática</b>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                              |                   |                          |              |
| <b>Inmediato superior</b>                | <b>Alcalde</b>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                            |                   |                          |              |
| <b>Subalternos</b>                       | <b>Auxiliar de informática</b>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                            |                   |                          |              |
| <b><u>II. DESCRIPCIÓN</u></b>            |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                           |                   |                          |              |
| <b>Naturaleza</b>                        | <b>Puesto de carácter administrativo que brinda servicio de asesoría y mantenimiento del sistema de cómputo de todas las unidades administrativas de la municipalidad.</b>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                |                   |                          |              |
| <b>Atribuciones</b>                      | <b>Asesorar a los usuarios en el manejo de programas de computación.</b><br><br><b>Elaborar plan de mantenimiento del sistema de cómputo de las unidades administrativas.</b><br><br><b>Realizar programas de computacionales de acuerdo a los requerimientos de cada unidad administrativa.</b><br><br><b>Verificar que el sistema de cómputo funcione en forma adecuada que facilite las labores del personal</b><br><br><b>Mantener actualizados los sistemas de protección de las computadoras con los que se evitan daños o pérdidas de información valiosa.</b><br><br><b>Proporcionar clave a los usuarios de cada unidad administrativa y mantener la seguridad del sistema.</b><br><br><b>Mantener programa de reparación de las máquinas con problemas de funcionamiento.</b><br><br><b>Estar actualizado en programas de cómputo que favorezca el servicio a los usuarios.</b> |                   |                          |              |

|                                          |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                              |                             |                       |                       |
|------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------|-----------------------|-----------------------|
| <b>Municipalidad de San Juan Cotzal,</b> |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                              | <b>Hecho por:</b>           |                       |                       |
| <b>Departamento de Quiche</b>            |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                              | <b>Melvin Mazariegos</b>    |                       |                       |
| <b>Manual de Organización</b>            | <b>Descripción del cargo:</b><br>Jefe de informática                                                                                                                                                                                                                                                                                                                         | <b>Fecha:</b><br>20/06/2008 | <b>Hora:</b><br>16:00 | <b>Hoja:</b><br>16/18 |
|                                          | <p>Aprovechar de la mejor manera las herramientas tecnológicas disponibles.</p> <p>Comprobar el funcionamiento de internet en el equipo de cómputo.</p> <p>Elaborar reportes al alcalde y Concejo Municipal, hacer las recomendaciones pertinentes de los problemas más frecuentes y riesgos que puedan afectar y deteriorar el sistema computacional de la institución.</p> |                             |                       |                       |
| <b>Relaciones de trabajo</b>             | Con el alcalde y el Concejo Municipal, jefes de las unidades administrativas y el personal que utiliza computadoras; Asimismo con empresas e instituciones que dan asesoría de computación.                                                                                                                                                                                  |                             |                       |                       |
| <b>Autoridad</b>                         | Sobre el auxiliar de informática.                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                            |                             |                       |                       |
| <b>Responsabilidades</b>                 | Mantener en adecuado funcionamiento y actualizado el sistema cómputo de todas las unidades administrativas para brindar un servicio eficiente a la población e información a tiempo a la municipalidad y a las instituciones fiscalizadoras de la gestión municipal.                                                                                                         |                             |                       |                       |
| <b><u>III. ESPECIFICACIÓN</u></b>        |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                              |                             |                       |                       |
| <b>Educación</b>                         | Bachiller en computación o técnico programador.                                                                                                                                                                                                                                                                                                                              |                             |                       |                       |
| <b>Experiencia</b>                       | 2 años mínimos en actividades similares.                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                     |                             |                       |                       |
| <b>Habilidades y destrezas</b>           | Manejo y programación de equipo de computo, conocimiento de internet, buenas relaciones interpersonales, dinámico y estar actualizado en tecnología de vanguardia.                                                                                                                                                                                                           |                             |                       |                       |

|                                          |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                             |                   |                          |              |
|------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------|--------------------------|--------------|
| <b>Municipalidad de San Juan Cotzal,</b> |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                             |                   | <b>Hecho por:</b>        |              |
| <b>Departamento de Quiche</b>            |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                             |                   | <b>Melvin Mazariegos</b> |              |
| <b>Manual de</b>                         | <b>Descripción del cargo:</b>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                               | <b>Fecha:</b>     | <b>Hora:</b>             | <b>Hoja:</b> |
| <b>Organización</b>                      | <b>Auxiliar de informática</b>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                              | <b>20/06/2008</b> | <b>16:00</b>             | <b>17/18</b> |
| <b><u>I: IDENTIFICACIÓN</u></b>          |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                             |                   |                          |              |
| <b>Ubicación administrativa</b>          | <b>Unidad de informática</b>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                |                   |                          |              |
| <b>Inmediato superior</b>                | <b>Jefe de informática</b>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                  |                   |                          |              |
| <b>Subalternos</b>                       | <b>No tiene</b>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                             |                   |                          |              |
| <b><u>II. DESCRIPCIÓN</u></b>            |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                             |                   |                          |              |
| <b>Naturaleza</b>                        | <b>Puesto de carácter administrativo que asiste a las unidades de la municipalidad en el mantenimiento y reparación del sistema de cómputo.</b>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                             |                   |                          |              |
| <b>Atribuciones</b>                      | <b>Asistir a los usuarios en el manejo de programas de computación.</b><br><br><b>Cumplir con plan de mantenimiento del sistema de cómputo establecido por la unidad de informática.</b><br><br><b>Llevar el control de mantenimiento y reportar a la unidad de informática</b><br><br><b>Detectar e informar problemas y riesgos del sistema de cómputo municipal.</b><br><br><b>Reparar las computadoras en mal estado.</b><br><br><b>Solicitar a la unidad de informática los repuestos que necesitan las computadoras para su adecuado funcionamiento.</b><br><br><b>Cuidar la herramienta y equipo que le sea asignado</b><br><br><b>Reportar al jefe inmediato superior las computadoras y equipo que están muy deterioradas, tomar las medidas necesarias y que las mismas puedan ser renovadas.</b> |                   |                          |              |

|                                          |                                                                                                                                                              |                                                                                                                                                                                  |                          |                       |
|------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------|-----------------------|
| <b>Municipalidad de San Juan Cotzal,</b> |                                                                                                                                                              |                                                                                                                                                                                  | <b>Hecho por:</b>        |                       |
| <b>Departamento de Quiche</b>            |                                                                                                                                                              |                                                                                                                                                                                  | <b>Melvin Mazariegos</b> |                       |
| <b>Manual de Organización</b>            | <b>Descripción del cargo:</b><br>Auxiliar de informática                                                                                                     | <b>Fecha:</b><br>20/06/2008                                                                                                                                                      | <b>Hora:</b><br>16:00    | <b>Hoja:</b><br>18/18 |
|                                          |                                                                                                                                                              | <p>Hacer sugerencias a la unidad de informática con el objetivo de mejorar el servicio a los usuarios.</p> <p>Realizar las actividades solicitadas por el jefe de la unidad.</p> |                          |                       |
| <b>Relaciones de trabajo</b>             | Con todas la unidades administrativas y empleados municipales que poseen sistema de cómputo.                                                                 |                                                                                                                                                                                  |                          |                       |
| <b>Autoridad</b>                         | Sobre lo que disponga el jefe de la unidad                                                                                                                   |                                                                                                                                                                                  |                          |                       |
| <b>Responsabilidades</b>                 | Brindar el servicio de mantenimiento y reparación al sistema de cómputo municipal para que los empleados realicen de forma eficiente sus labores cotidianas. |                                                                                                                                                                                  |                          |                       |
| <b><u>III. ESPECIFICACIÓN</u></b>        |                                                                                                                                                              |                                                                                                                                                                                  |                          |                       |
| <b>Educación</b>                         | Bachiller en computación.                                                                                                                                    |                                                                                                                                                                                  |                          |                       |
| <b>Experiencia</b>                       | 6 meses mínimos en actividades similares.                                                                                                                    |                                                                                                                                                                                  |                          |                       |
| <b>Habilidades y destrezas</b>           | Conocimiento en manejo y reparación de sistema de cómputo, vocación de servicio a los usuarios, buenas relaciones interpersonales.                           |                                                                                                                                                                                  |                          |                       |

**ANEXO 2**

**MANUAL DE RECLUTAMIENTO Y SELECCIÓN DE PERSONAL  
MUNICIPALIDAD DE SAN JUAN COTZAL,  
DEPARTAMENTO DE QUICHÉ**

## ÍNDICE GENERAL

|                     | Descripción                                                                                                                                     | Página |
|---------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------|
| <b>INTRODUCCIÓN</b> |                                                                                                                                                 |        |
| 2.1                 | OBJETIVOS                                                                                                                                       | 1      |
| 2.1.1               | Objetivo general                                                                                                                                | 1      |
| 2.1.2               | Objetivos específicos                                                                                                                           | 1      |
| 2.2                 | MARCO CONCEPTUAL                                                                                                                                | 1      |
| 2.2.1               | Recursos humanos                                                                                                                                | 1      |
| 2.2.2               | Reclutamiento                                                                                                                                   | 2      |
| 2.2.2.1             | Objetivos                                                                                                                                       | 2      |
| 2.2.3               | Reclutamiento de personal                                                                                                                       | 2      |
| 2.2.4               | Selección de personal                                                                                                                           | 3      |
| 2.2.5               | Elaboración de perfil                                                                                                                           | 3      |
|                     | Gráfica 1. Municipalidad de San Juan Cotzal, departamento de Quiché. Flujo de actividades para reclutamiento y selección de personal. Año: 2008 | 4      |
|                     | Gráfica 2. Municipalidad de San Juan Cotzal, departamento de Quiché. Proceso de reclutamiento y selección de personal. Año: 2008                | 5      |
| 2.2.6               | Requisición de personal                                                                                                                         | 6      |
|                     | Formulario 1. Municipalidad de San Juan Cotzal, departamento de Quiché. Requisición de personal. Año: 2008                                      | 6      |
|                     | Formulario 2. Municipalidad de San Juan Cotzal, departamento de Quiché. Solicitud de empleo. Año: 2008                                          | 7      |
| 2.2.7               | Reclutamiento de personal                                                                                                                       | 8      |
| 2.2.7.1             | Primer nivel                                                                                                                                    | 8      |
| 2.2.7.2             | Segundo nivel                                                                                                                                   | 8      |
| 2.2.4.3             | Tercer nivel                                                                                                                                    | 8      |
| 2.2.8               | La entrevista                                                                                                                                   | 9      |
|                     | Formulario 3. Municipalidad de San Juan Cotzal, departamento de Quiché. Guía de entrevista para candidatos a empleados municipales. Año 2008    | 10     |
| 2.2.9               | Referencias                                                                                                                                     | 11     |

|          |                                                                  |    |
|----------|------------------------------------------------------------------|----|
| 2.2.10   | Aplicación de capacidad de aprendizaje                           | 11 |
| 2.2.11   | Resultados de la evaluación                                      | 12 |
| 2.2.12   | Aplicación de pruebas técnicas y habilidad numérica              | 12 |
| 2.2.13   | Aplicación de pruebas de liderazgo, motivación e<br>inteligencia | 12 |
| 2.2.14   | Aplicación de pruebas de nivel superior                          | 12 |
| 2.2.15   | Propuesta de contratación                                        | 12 |
| 2.2.16   | Contratación de personal                                         | 13 |
| 2.2.17   | Inducción laboral                                                | 13 |
| 2.2.17.1 | Inducción general                                                | 13 |
| 2.2.17.2 | Inducción específica                                             | 14 |

## **INTRODUCCIÓN**

La gerencia municipal y recursos humanos carece de manual de reclutamiento y selección de personal por lo que se propone un modelo con el objetivo de contribuir con dicha gerencia y con la institución.

Para realizar el proceso de reclutamiento y selección eficiente, es importante contar con normas establecidas, con el propósito de adquirir el personal adecuado a través de evaluaciones previas definidas de acuerdo con las especificaciones del manual técnico de puestos de cada unidad de la municipalidad de San Juan Cotzal, los cuales deben llenar los candidatos que sean contratados.

El manual de reclutamiento y selección de personal, busca aumentar la eficiencia y eficacia del personal que labora en la institución, ya que de todos los recursos que posee el ente municipal, el recurso humano es el más importante, por lo que se deberá poner énfasis a este proceso, desde que exista la necesidad de cubrir una plaza vacante hasta la contratación del candidato ideal que la cubra.

El manual que se describe mas adelante, ofrecerá a la municipalidad muchas ventajas al contratar empleados calificados que ocupen los puestos requeridos. Es importante mencionar que la contratación de personal tiene base legal en la sección octava, artículos 101 y 102; y en la sección novena que corresponde a los artículos 107 y 109 de la constitución política de la República de Guatemala; asimismo en el código municipal, Decreto 12-2002 se señalan en los artículos 80 al 82; en el código de trabajo en los artículos 6, 13,14 y 191.

En la ley de contrataciones del Estado y su reglamento en los artículos 44 inciso 1.9 de reclutamiento y selección del recurso humano profesional y 2.2 del recurso humano técnico y operativo; ley de servicio civil y su reglamento Decreto 1748 del Congreso de la República de Guatemala y acuerdo gubernativo 18-98, artículos 3, 7, 15 al 24 y del 42 al 60.

## **2.1 OBJETIVOS**

Se plantean los siguientes objetivos de reclutamiento y selección de personal de la institución municipal:

### **2.1.1 Objetivo general**

Contratar al personal idóneo que ocupen las plazas vacantes de la municipalidad de San Juan Cotzal, a través del proceso de reclutamiento y selección de personal.

### **2.1.2 Objetivos específicos**

- ✓ Facilitar a la gerencia municipal y recursos humanos el proceso de reclutamiento, selección y contratación de personal
- ✓ Elegir a los mejores candidatos evaluados a ocupar las plazas vacantes
- ✓ Contar con empleados calificados en los puestos de trabajo

## **2.2 MARCO CONCEPTUAL**

Es importante conocer las definiciones que se utilizan en el manual con el fin de aprovechar mejor el mismo.

### **2.2.1 Recursos humanos**

Para que la institución alcance los objetivos propuestos de prestar un apropiado servicio a la población, es indispensable contar con el recurso humano idóneo que realice las actividades propias de cada unidad.

Es vital el proceso de reclutamiento y selección del personal, porque permite elegir a la persona adecuada que ocupe el puesto y desarrolle de manera eficiente las labores que se asignen y cumplir con las metas que ha trazado la institución.

La municipalidad de San Juan Cotzal, carece de manual de reclutamiento y selección de personal, por lo que será un valioso instrumento que proporcione parámetros que ayuden a tomar la decisión de los candidatos adecuados que

opten a los puestos de trabajo y brindar un servicio eficiente a la comunidad con lo que mejorará la imagen de la institución.

### **2.2.2 Reclutamiento**

Es la parte de la etapa de integración a través del cual la municipalidad ofrece oportunidades de trabajo a las personas interesadas, con el propósito de captar a los candidatos más aptos que ocupen las plazas y puedan desenvolverse de manera eficiente en las mismas.

El reclutamiento inicia en el momento en que la institución necesita personal que ocupe los puestos de trabajo que por cualquier razón quedan vacantes o por la creación de nuevas unidades. Es necesario investigar todas las posibles fuentes internas y externas de candidatos con la finalidad de atraer a los que interesan a la institución. La municipalidad cuenta con la gerencia municipal y recursos humanos pero no realiza el proceso de reclutamiento y selección de personal.

#### **2.2.2.1 Objetivos**

Elegir las fuentes mas adecuadas de reclutamiento de personal con base a los requisitos del puesto y las necesidades de la institución; captar o reclutar a los candidatos más convenientes para el puesto que se ofrece y mantener actualizado el banco de datos de la gerencia municipal y recursos humanos.

### **2.2.3 Reclutamiento de personal**

“Es un conjunto de técnicas y procedimientos que busca atraer candidatos potencialmente calificados y capaces de ocupar cargos en la organización. Básicamente es un sistema de información mediante el cual la organización divulga y ofrece, en el mercado de recursos humanos, oportunidades de empleo que pretende llenar.”<sup>1</sup> Al mismo tiempo que la municipalidad pone a la

---

<sup>1</sup> Chiavenato, Idalberto. Gestión del Talento Humano. Editorial Mc Graw Hill. Colombia, 2003. Pag. 95.

disposición oferta de empleo, también tiene la oportunidad de obtener a los mejores candidatos que ocupen las vacantes.

#### **2.2.4 Selección de personal**

“Es el proceso mediante el cual una organización elige, entre una lista de candidatos, la persona que satisface mejor los criterios exigidos para ocupar el cargo disponible, considerando las actuales condiciones del mercado.”<sup>2</sup> En la municipalidad de San Juan Cotzal, la selección y contratación de personal lo realiza de forma directa el alcalde.

Es importante al realizar el proceso mencionado, elegir a la persona adecuada para el puesto adecuado; asimismo, debe tomarse en cuenta los siguientes aspectos: experiencia laboral del solicitante, trayectoria académica y aspectos psicológicos. Al llevar a cabo el proceso de selección de personal es elemental tener una secuencia lógica como la que se menciona a continuación:

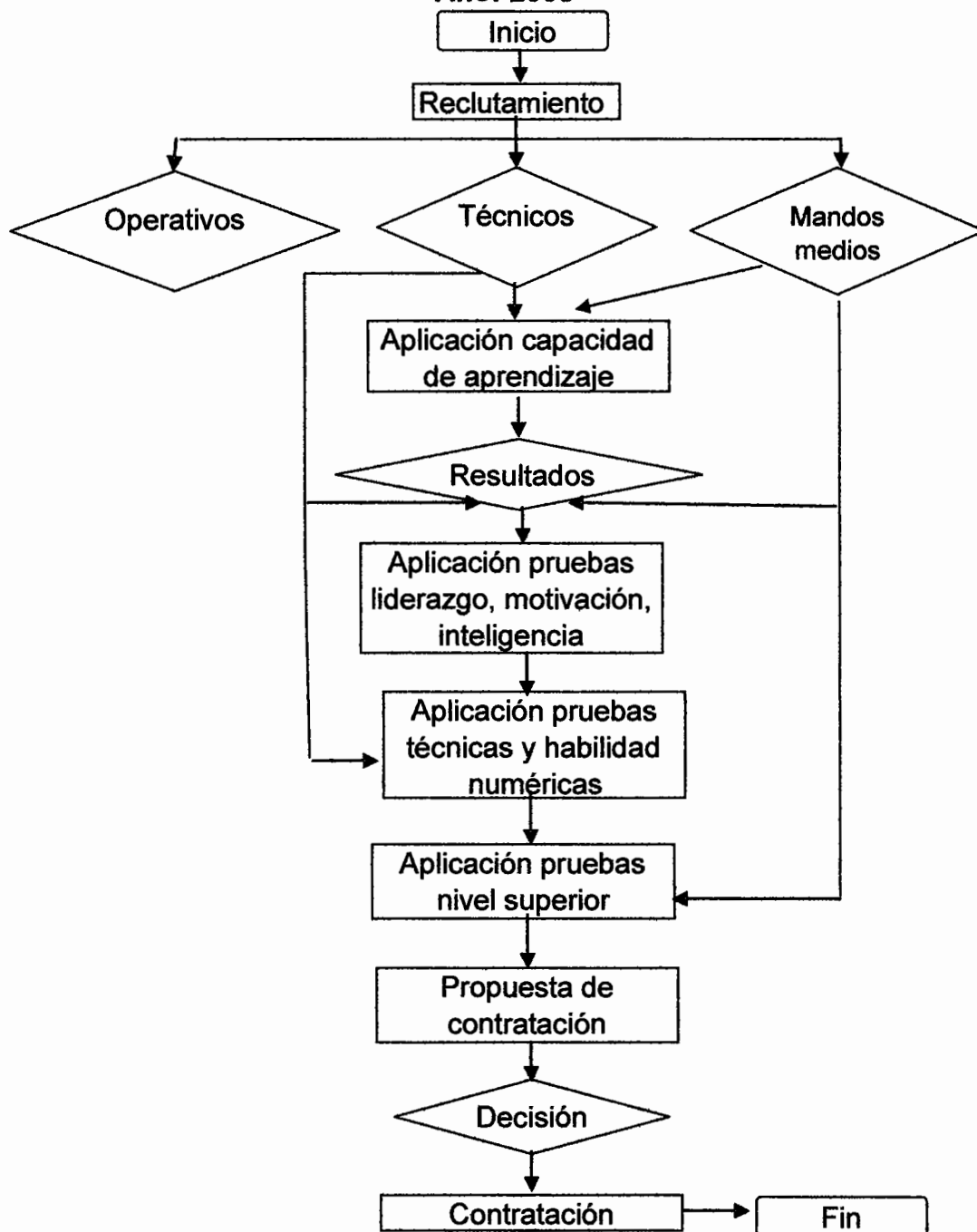
#### **2.2.5 Elaboración de perfil**

Es vital que un profesional de la materia (psicólogo), elabore un perfil del área intelectual, personalidad y habilidad psicológica de la persona que requiere ocupar el puesto, de acuerdo a las necesidades de la municipalidad. Las características intelectuales están influidas por los factores de capacidad, en términos de análisis, síntesis, nivel de pensamiento, integración y organización que el puesto requiere; las habilidades las determinan las condiciones técnicas del tipo de labor que se va a desempeñar; y la personalidad está relacionada con los factores internos, como: motivación, intereses, estabilidad emocional, juicio, entre otros. En la página siguiente se presenta el procedimiento de reclutamiento y selección de personal para la municipalidad en estudio.

---

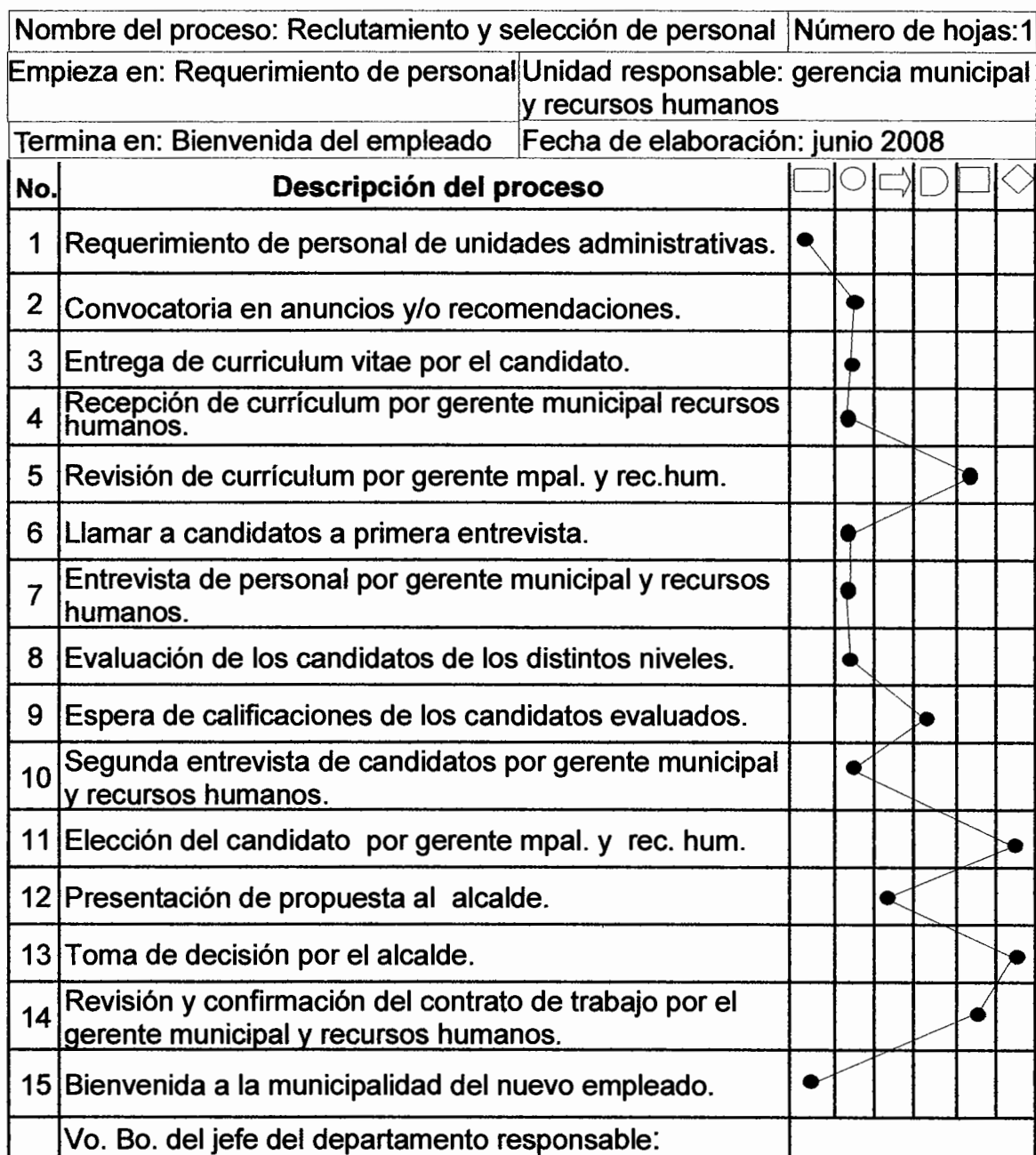
<sup>2</sup> Idem. Pág. 111

**Gráfica 1**  
**Municipalidad de San Juan Cotzal, departamento de Quiché**  
**Flujo de actividades para reclutamiento y selección de personal**  
**Año: 2008**



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

**Gráfica 2**  
**Municipalidad de San Juan Cotzal, departamento de Quiché**  
**Proceso de reclutamiento y selección de personal**  
**Año: 2008**



□ = inicio o fin; ○ = operación; ⇒ = traslado; D = demora;  
 □ = inspección; ◇ = decisión.

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

### 2.2.6 Requisición de personal

La municipalidad, iniciará el proceso con el requerimiento de personal de la unidad que solicita. A continuación se presenta el formulario para la requisición de personal.

**Formulario 1**  
**Municipalidad de San Juan Cotzal, departamento de Quiché**  
**Requisición de personal**  
**Año: 2008**

| <b>REQUISICIÓN DE PERSONAL</b> |                                               |                                            |                                          |                                         |
|--------------------------------|-----------------------------------------------|--------------------------------------------|------------------------------------------|-----------------------------------------|
| Municipalidad:                 |                                               |                                            |                                          |                                         |
| Nombre del puesto:             |                                               |                                            |                                          |                                         |
| Descripción general de tareas: |                                               |                                            |                                          |                                         |
| Tarea más importante:          |                                               |                                            |                                          |                                         |
| REQUISITOS:                    |                                               |                                            |                                          |                                         |
| 1. Edad:                       |                                               | 2. Sexo: Femenino <input type="checkbox"/> | Maculino <input type="checkbox"/>        |                                         |
| 3. Experiencia                 | Años:                      mínimo:            |                                            |                                          |                                         |
|                                | En puestos similares <input type="checkbox"/> |                                            | En mismo puesto <input type="checkbox"/> |                                         |
|                                | Rama especial:                                |                                            |                                          |                                         |
| 4. Estudios                    | Mínimos:                                      |                                            |                                          |                                         |
|                                | Universitarios (carrera):                     |                                            |                                          |                                         |
|                                | Otros conocimientos deseables:                |                                            |                                          |                                         |
| 5. Otros:                      | a) Idiomas:                                   |                                            |                                          |                                         |
|                                | b) Vehículo propio:                           |                                            |                                          |                                         |
|                                | c) Viajar fuera del Municipio:                | Si <input type="checkbox"/>                | No <input type="checkbox"/>              | Ocasionalmente <input type="checkbox"/> |
|                                | d) Disponibilidad de horario:                 | Si <input type="checkbox"/>                | No <input type="checkbox"/>              | Ocasionalmente <input type="checkbox"/> |

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

Cuando se hallan definidos los puestos disponibles, se publicarán las vacantes y los perfiles de cada puesto, luego se procederá a la entrega de los formularios de solicitud de empleo para que sean completados por los aspirantes que desean ocupar las plazas.

**Formulario 2**  
**Municipalidad de San Juan Cotzal, departamento de Quiché**  
**Solicitud de empleo**  
**Año: 2008**

|                                                                                                                           |                        |           |             |               |
|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------|-----------|-------------|---------------|
| <b>SOLICITUD DE EMPLEO MUNICIPALIDAD<br/>SAN JUAN COTZAL DEPARTAMENTO DE QUICHE</b>                                       | Foto                   |           |             |               |
| <b>I. DATOS PERSONALES</b>                                                                                                |                        |           |             |               |
| Nombre completo:                                                                                                          |                        |           |             |               |
| No. cédula:                                                                                                               |                        |           |             |               |
| Estado civil:                                                                                                             |                        |           |             |               |
| Nombre del conyuge:                                                                                                       |                        |           |             |               |
| Lugar y fecha de nacimiento:                                                                                              |                        |           |             |               |
| Dirección:                                                                                                                |                        |           |             |               |
| Puesto donde va a trabajar:                                                                                               |                        |           |             |               |
| Último grado de estudio:                                                                                                  |                        |           |             |               |
| <b>II. REFERENCIAS</b>                                                                                                    |                        |           |             |               |
| Nombre                                                                                                                    | Teléfono               | Dirección |             |               |
|                                                                                                                           |                        |           |             |               |
|                                                                                                                           |                        |           |             |               |
|                                                                                                                           |                        |           |             |               |
| <b>III. IDIOMAS</b>                                                                                                       |                        |           |             |               |
| Idioma (s)                                                                                                                | Conversación %         | Lectura % | Escritura % | Certificación |
|                                                                                                                           |                        |           |             |               |
|                                                                                                                           |                        |           |             |               |
|                                                                                                                           |                        |           |             |               |
| Adjuntar: Currículo vitae, fotocopia de cédula, fotografía tamaño cédula, antecedentes penales y policíacos actualizados. |                        |           |             |               |
| _____<br>Firma del empleado                                                                                               |                        |           |             |               |
| <b>IV. USO EXCLUSIVO DE LA MUNICIPALIDAD</b>                                                                              |                        |           |             |               |
| Fecha de ingreso                                                                                                          | Puesto asignado        |           |             |               |
|                                                                                                                           |                        |           |             |               |
| Código del empleado                                                                                                       | Documentación completa |           |             |               |
|                                                                                                                           |                        |           |             |               |

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

### **2.2.7 Reclutamiento de personal**

Después de la publicación de los requisitos de las plazas vacantes, la gerencia municipal y recursos humanos, procederá al reclutamiento interno (promoción o transferencia de empleados) y externo a través de avisos por radio local, carteles en lugares visibles y presentación de candidatos por recomendación de trabajadores de la institución. El propósito es atraer el mayor número posible de aspirantes, llenar solicitud de empleo y presentar currículum vitae. Las características y competencias de los mismos serán analizadas con base a los requerimientos de cada puesto. Para el reclutamiento del personal, se propone clasificar las plazas en tres niveles jerárquicos que se presentan a continuación:

#### **2.2.7.1 Primer nivel**

Lo conforman los operativos en los que se incluye: el personal de servicios generales, limpieza, mantenimiento y aquellos empleos que no requieren de un determinado nivel académico. Los requisitos mínimos son: saber leer y escribir.

#### **2.2.7.2 Segundo nivel**

Está conformado por los puestos técnicos en los que se requieren que los candidatos ostenten título a nivel medio, debido a que se aplicarán pruebas de conocimiento, o capacidad como habilidad numérica, o las requeridas en el puesto de trabajo.

#### **2.2.7.3 Tercer nivel**

En este se incluyen a las personas que quieran optar a jefes de unidades de la municipalidad y tengan que administrar personal; se aplicarán pruebas de conocimientos, habilidad numérica, motivación, liderazgo, relaciones interpersonales y otras. Dentro de los requisitos necesarios están: poseer título a nivel medio o de preferencia tercer semestre de estudios universitarios en las

carreras de administración de empresas, auditoría o derecho; poseer experiencia en trabajos similares y manejo de personal.

### **2.2.8 La entrevista**

Esta es la técnica más empleada y se da a través del proceso de comunicación entre dos o más personas, en el cual una de las partes tiene interés en conocer mejor a la otra. La entrevista es importante porque permite comprobar por medio de la interacción directa que los candidatos seleccionados llenan los requisitos y las calificaciones para el cargo; asimismo, se puede evaluar tanto el comportamiento como las reacciones del entrevistado.

Al realizar la entrevista es elemental contar con una guía, la que se presenta a continuación:

**Formulario 3**  
**Municipalidad de San Juan Cotzal, departamento de Quiché.**  
**Guía de entrevista para candidatos a empleados municipales**  
**Año: 2008**

| Datos del Candidato                                                                                                                                                                                                                                                                                                                               |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                |             |   |   |   |   |   |   |   |   |    |    |      |           |        |             |             |             |
|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------|---|---|---|---|---|---|---|---|----|----|------|-----------|--------|-------------|-------------|-------------|
| Nombre:                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                           | Edad:                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                          |             |   |   |   |   |   |   |   |   |    |    |      |           |        |             |             |             |
| Puesto:                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                           |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                |             |   |   |   |   |   |   |   |   |    |    |      |           |        |             |             |             |
| Último grado de estudio:                                                                                                                                                                                                                                                                                                                          |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                |             |   |   |   |   |   |   |   |   |    |    |      |           |        |             |             |             |
| <b>Importante:</b> proporcionar toda la información necesaria sobre la municipalidad, el puesto y sus responsabilidades, requerimientos del mismo, sueldo propuesto y prestaciones que otorga. Cerciórese que el candidato las comprenda y pregunte si no tiene dudas al respecto. Si el candidato muestra interés por ocupar la plaza, continúe. |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                |             |   |   |   |   |   |   |   |   |    |    |      |           |        |             |             |             |
| <b>Preguntas:</b>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                 |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                |             |   |   |   |   |   |   |   |   |    |    |      |           |        |             |             |             |
| 1. Relate su (s) trabajo (s) anterior (es)                                                                                                                                                                                                                                                                                                        | <div style="text-align: center;"><b>Calificación</b></div> <div style="border: 1px solid black; padding: 5px; margin-bottom: 10px;"> <b>CUANTITATIVA</b><br/> <table border="1" style="width: 100%; text-align: center;"> <tr> <td>0</td><td>1</td><td>2</td><td>3</td><td>4</td><td>5</td><td>6</td><td>7</td><td>8</td><td>9</td><td>10</td> </tr> </table> </div> <div style="border: 1px solid black; padding: 5px; margin-bottom: 10px;"> <b>CUALITATIVA</b><br/> <table style="width: 100%;"> <tr> <td style="width: 50%;">ALTA</td> <td style="width: 50%;">ACEPTABLE</td> </tr> <tr> <td>DUDOSA</td> <td>INACEPTABLE</td> </tr> </table> </div> <div style="border: 1px solid black; padding: 5px;"> <b>DECISION FINAL</b><br/> <table style="width: 100%;"> <tr> <td style="width: 50%;">SI CALIFICA</td> <td style="width: 50%;">NO CALIFICA</td> </tr> </table> </div> <div style="margin-top: 20px;"> <b>COMENTARIOS:</b><br/>           Puntos fuertes/ áreas que necesitan apoyo.         </div> | 0           | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9  | 10 | ALTA | ACEPTABLE | DUDOSA | INACEPTABLE | SI CALIFICA | NO CALIFICA |
| 0                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                 |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                | 1           | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 | 10 |    |      |           |        |             |             |             |
| ALTA                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                              |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                | ACEPTABLE   |   |   |   |   |   |   |   |   |    |    |      |           |        |             |             |             |
| DUDOSA                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                            |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                | INACEPTABLE |   |   |   |   |   |   |   |   |    |    |      |           |        |             |             |             |
| SI CALIFICA                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                       |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                | NO CALIFICA |   |   |   |   |   |   |   |   |    |    |      |           |        |             |             |             |
| 2. ¿Qué responsabilidades tenía en su (s) último (s) trabajo(s)?                                                                                                                                                                                                                                                                                  |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                |             |   |   |   |   |   |   |   |   |    |    |      |           |        |             |             |             |
| 3. Describa un día típico de trabajo.                                                                                                                                                                                                                                                                                                             |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                |             |   |   |   |   |   |   |   |   |    |    |      |           |        |             |             |             |
| 4. ¿Por qué dejó su (s) trabajo (s) anterior (es)?                                                                                                                                                                                                                                                                                                |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                |             |   |   |   |   |   |   |   |   |    |    |      |           |        |             |             |             |
| 5. ¿Podemos pedir referencias en todos los lugares en donde ha trabajado?                                                                                                                                                                                                                                                                         |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                |             |   |   |   |   |   |   |   |   |    |    |      |           |        |             |             |             |
| 6. ¿Por qué no ha tomado otros empleos?                                                                                                                                                                                                                                                                                                           |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                |             |   |   |   |   |   |   |   |   |    |    |      |           |        |             |             |             |
| 7. ¿Qué habilidades importantes ha aprendido en su (s) trabajo (s) anterior (es)?                                                                                                                                                                                                                                                                 |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                |             |   |   |   |   |   |   |   |   |    |    |      |           |        |             |             |             |
| 8. ¿Cómo fue su relación con su superior en su (s) trabajo (s) anterior (es)?                                                                                                                                                                                                                                                                     |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                |             |   |   |   |   |   |   |   |   |    |    |      |           |        |             |             |             |
| 9. ¿Cuáles son sus principales metas y cómo piensa lograrlas?                                                                                                                                                                                                                                                                                     |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                |             |   |   |   |   |   |   |   |   |    |    |      |           |        |             |             |             |
| 10. A cuanto ascienden sus gastos mensuales?                                                                                                                                                                                                                                                                                                      |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                |             |   |   |   |   |   |   |   |   |    |    |      |           |        |             |             |             |
| 11. En su experiencia, ¿Qué demostraría su habilidad para trabajar muchas horas y responder de forma entusiasta ante los cambios de la municipalidad?                                                                                                                                                                                             |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                |             |   |   |   |   |   |   |   |   |    |    |      |           |        |             |             |             |
| 12. Describa que tipo de relaciones afectivas posee: esposa (o), novio (a), otras                                                                                                                                                                                                                                                                 |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                |             |   |   |   |   |   |   |   |   |    |    |      |           |        |             |             |             |
| 13. ¿Tiene alguna duda o pregunta que hacer?                                                                                                                                                                                                                                                                                                      |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                |             |   |   |   |   |   |   |   |   |    |    |      |           |        |             |             |             |

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

Las solicitudes de empleo son de gran valor, debido a que proveen información acerca del candidato por lo que se recomienda que contengan:

- ✓ Información personal
- ✓ Información familiar
- ✓ Información educacional
- ✓ Información laboral
- ✓ Información referencial
- ✓ Espacios para fotografía, firma, observaciones del entrevistador y otros

### **2.2.9 Referencias**

Brindan información a cerca del desempeño de los candidatos en trabajos anteriores y debe tomar en cuenta los siguientes puntos:

- ✓ Adquirir referencias de modo uniforme, sin escoger grupos o sectores
- ✓ Si las referencias fueran desfavorables, analizar y preparar toda la evidencia del caso
- ✓ En la solicitud, debe incluirse la autorización para obtener referencias
- ✓ Cuestionar la validez de los comentarios que son proporcionados
- ✓ Tener cuidado cuando se interprete el tono de voz, el silencio o las evasivas
- ✓ Si es posible brindar la oportunidad al solicitante de refutar las referencias desfavorables
- ✓ Si es viable obtener dos referencias anteriores
- ✓ La persona encargada de conseguir las referencias, debe ser de confianza y capacitada para realizar esta actividad
- ✓ Cuando haya choque de personalidades no debe asumir que es culpa del candidato
- ✓ Si existe un despido del trabajador no significa que éste sea malo

### **2.2.10 Aplicación de capacidad de aprendizaje**

Después de estudiar la hoja de vida (curriculum vitae) de cada candidato, así como la experiencia laboral y analizar las capacidades en ciertas áreas, se procede con la prueba específica a los niveles dos y tres; es decir aquellos que ostentan título a nivel medio o estudios universitarios.

### **2.2.11 Resultados de la evaluación**

Luego de haber realizado las pruebas correspondientes, se escogen a los candidatos con resultados satisfactorios y se someten a la siguiente fase del proceso de selección.

### **2.2.12 Aplicación de pruebas técnicas y habilidad numérica**

Estas pruebas se aplican a los candidatos del nivel dos, con el propósito de evaluar las capacidades y conocimientos profesionales, técnicos y numéricos de acuerdo a la unidad de la municipalidad a la que quiere optar.

### **2.2.13 Aplicación de pruebas de liderazgo, motivación e inteligencia**

Estas son aplicables a los candidatos del nivel tres que prefieren puestos de mandos medios en los que tendrán que demostrar: liderazgo, personalidad, don de mando, expresión oral y otros; con el fin de analizar y determinar las actitudes que tomarán cuando ejerzan las funciones asignadas.

### **2.2.14 Aplicación de pruebas de nivel superior**

Estas pruebas se aplican a los candidatos de nivel tres que son los que poseen títulos a nivel medio y educación universitaria. Las comprobaciones se basan en hechos reales donde los aspirantes tomen decisiones y propongan soluciones a los mismos con el propósito de observar las actitudes ante tales situaciones.

### **2.2.15 Propuesta de contratación**

Después de la selección, invitar al candidato a una entrevista con oferta de empleo; explicar las funciones del puesto y los beneficios; así como las condiciones de contratación. En seguida se traslada el expediente completo al alcalde, quien es la máxima autoridad administrativa y tome la decisión de contratar o rechazar al aspirante seleccionado.

### **2.2.16 Contratación de personal**

Al contratar personal es importante tomar en cuenta la constitución política de la República de Guatemala, ley de contrataciones del Estado, ley de servicio civil, código municipal, Decreto 12-2002, código de trabajo y el reglamento interno de la municipalidad de San Juan Cotzal.

### **2.2.17 Inducción laboral**

Proceso planeado de recepción y orientación de las personas que ingresan a la institución a desempeñar actividades laborales o quienes son trasladados y promovidos dentro de la misma. Tiene como finalidad facilitar y disponer las condiciones necesarias de socialización y adaptación del nuevo empleado al entorno institucional y ambiente de trabajo, asimismo, da a conocer las funciones, atribuciones, ubicación, compañeros y jefe inmediato; la inducción debe realizarla el encargado del área de recursos humanos.

La inducción laboral también denominada introducción, incorporación o acomodamiento, tiene el propósito que el empleado conozca mejor la organización, las funciones y se integre de manera fácil al puesto de trabajo y al ámbito social.

#### **2.2.17.1 Inducción general**

Se recomienda que la gerencia municipal y recursos humanos sea la encargada de proporcionar al nuevo empleado la información necesaria de los siguientes aspectos: historia y evolución de la municipalidad, estado actual, objetivos, características y funciones del cargo. Además, las relaciones con otros empleados, los medios de trabajo que utilizan, salario y es aconsejable entregar copias de la descripción del puesto, reglamentos, códigos e instrucciones de trabajo.

#### **2.2.17.2 Inducción específica**

Se aplica a los nuevos empleados, también cuando hay transferencias y promociones del personal interno; el encargado de proporcionar la inducción es el jefe inmediato a través de la presentación de los compañeros y el lugar de trabajo; los objetivos de la unidad, estrategias, entre otros. La confirmación de las funciones del puesto y la entrega de los medios que utilizará para realizar las actividades; las formas de evaluar el desempeño. El clima laboral, las costumbres y relaciones de jerarquía.

Es importante dar a conocer los métodos y estilos de dirección que emplean en la municipalidad y otros aspectos relevantes del puesto. Además, mostrar las instalaciones de la institución.

La inducción general y específica de los empleados, debe realizarse en los primeros ocho días de trabajo para que sea efectiva.

## BIBLIOGRAFÍA

1. AGUILAR CATALÁN, JOSÉ ANTONIO. Método para la Investigación del Diagnóstico Socioeconómico (Pautas para el Desarrollo de las Regiones, en Países que han Sido Mal Administrados). Universidad de San Carlos de Guatemala, Facultad de Ciencias Económicas. Editorial Praxis. 1ª. Edición s.f. 173 pp.
2. ASAMBLEA NACIONAL CONSTITUYENTE. Constitución Política de la República de Guatemala. Guatemala. Año 1985. 89 pp.
3. CONGRESO DE LA REPÚBLICA DE GUATEMALA. Código Municipal, Decreto 12-2002. Guatemala. Año 2002. 69 pp.
4. CONGRESO DE LA REPÚBLICA DE GUATEMALA. Ley de los Consejos de Desarrollo Urbano y Rural, Decreto 11-2002 y su Reglamento, Acuerdo Gubernativo 461-2202. Guatemala. Año 2002. 72 pp.
5. CONGRESO DE LA REPÚBLICA DE GUATEMALA. Ley de Servicio Municipal, Decreto 1-87. Guatemala. Año 1987. 28 pp.
6. CONGRESO DE LA REPÚBLICA DE GUATEMALA. Ley General de Descentralización, Decreto 14-2002. Guatemala. Año 2002. 72 pp.
7. CONGRESO DE LA REPÚBLICA DE GUATEMALA. Ley Orgánica de la Contraloría General de Cuentas, Decreto 31-2002 y su Reglamento Acuerdo Gubernativo 318-2003. 72 pp.
8. CONGRESO DE LA REPÚBLICA DE GUATEMALA. Ley Orgánica del Presupuesto, Decreto 101-97 y su Reforma. Guatemala. Año 2007. 33 pp.

9. CHIAVENATO, IDALBERTO. Gestión del Talento Humano. McGRAW-HILL INTERAMERICANA, S.A. Bogotá, Colombia. 2003. 475 pp.
10. GÓMEZ CEJA, GUILLERMO. Planeación y Organización de Empresas. 8ª. Ed. México, McGraw-Hill. 2001. Pág. 432 pp.
11. J. THOMAS RUSSELL, W. ROLAND LANDE. Kleppner Publicidad. 14a. Ed. México. Editorial Pearson Education. 2001. 716 pp.
12. KOTLER, PHILIP; ARMSTRONG, GARY. Marketing. 8a. Ed. México. Editorial Pearson Education. 2001. 691 pp.
13. MUNICIPIOS DEMOCRÁTICOS PROGRAMA DESCENTRALIZACIÓN Y FORTALECIMIENTO MUNICIPAL. Manual de Organización Municipal de la Municipalidad de San Juan Cotzal, del Departamento de Quiché. Aprobado Según Acta No.17-2008 del Concejo Municipal, Punto No. Segundo de fecha 24/04/2008. 59 pp.
14. PLAN DE CULTURA CIUDADANA. (en línea). Consultado el 23 de julio 2008. Disponible en: <http://www.ceyd.org/ambitos/actores/comisiones/trabajocultura-ciudadana/default.htm>
15. PROGRAMA MUNICIPIOS PARA EL DESARROLLO LOCAL –PROMUDEL- El A, B, C del Gobierno Municipal 1, El Gobierno Municipal. 2ª Ed. Guatemala. 2007. 60 pp.
16. PROGRAMA MUNICIPIOS PARA EL DESARROLLO LOCAL –PROMUDEL- El A, B, C del Gobierno Municipal 2, Finanzas Municipales. 2ª Ed. Guatemala. 2007. 56 pp.

17. PROGRAMA MUNICIPIOS PARA EL DESARROLLO LOCAL –PROMUDEL-  
El A, B, C del Gobierno Municipal 3, Participación Ciudadana. 2ª Ed.  
Guatemala. 2007. 52 pp.
18. SITIO WEB OFICIAL DE LA MUNICIPALIDAD DE SAN JUAN COTZAL,  
QUICHÉ, GUATEMALA. (en línea). Guatemala. Consultado el 10 de junio  
2008. Disponible en: [http://www.inforpressca.com/cotzal /](http://www.inforpressca.com/cotzal/)
19. UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEMALA. Apuntes de  
Administración 1. Parte 1. Facultad de Ciencias Económicas. Guatemala.  
2000. 106 pp.
20. UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEMALA. Material bibliográfico de  
apoyo para el Curso Administración II (Documento de apoyo a la docencia).  
Escuela de Administración. Guatemala. 154 pp.