

**MUNICIPIO DE SANTA MARÍA NEBAJ
DEPARTAMENTO DE QUICHÉ**

“DIAGNÓSTICO ADMINISTRATIVO MUNICIPAL”

EVERILDA CANIL BOTÓN

TEMA GENERAL

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

**MUNICIPIO DE SANTA MARÍA NEBAJ
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**

SANTA MARÍA NEBAJ – VOLUMEN 15

2-64-75-AE-2010

Impreso en Guatemala, C. A.

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

“DIAGNÓSTICO ADMINISTRATIVO MUNICIPAL”

**MUNICIPIO DE SANTA MARÍA NEBAJ
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

EVERILDA CANIL BOTÓN

previo a conferírsele el título

de

ADMINISTRADORA DE EMPRESAS

en el Grado Académico de

LICENCIADA

Guatemala, mayo 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 21 de junio de 2010, según Acta No. 10-2010 Punto QUINTO, inciso 5.6, subinciso 5.6.59 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 Santa María Nebaj, departamento de Quiché.

Presentó **EVERILDA CANIL BOTÓN**

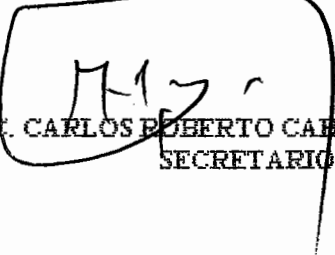
Para su graduación profesional como: **ADMINISTRADORA DE EMPRESAS**

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

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

Atentamente,

"ID Y ENSEÑAR A TODOS"


LIC. CARLOS ROBERTO CARRERA MORALES
SECRETARIO



Smp. 

ACTO QUE DEDICO

A DIOS:	Por darme vida, protección, fuerza y sabiduría hasta culminar mi carrera
A MIS PADRES:	Con todo el amor de mi ser. Por su confianza, apoyo incondicional y por darme la oportunidad de alcanzar una meta más de mi vida profesional
A MIS HERMANOS Y HERMANAS:	Aurelio, Imelda, Fabiola y Abelardo R. Por su amistad incomparable y apoyo incondicional. ¡Que los obstáculos no los hagan rendir!
A MIS SOBRINOS/AS:	Emily Sarahí, Imelda loglicse y ¿¿__???. ¡Que mi triunfo sea un ejemplo y motivo de superación profesional!
A UNA PERSONA TAN ESPECIAL:	¡Con amor! Por acompañarme a recorrer el camino que me condujo a la meta, no importando la distancia
A TODA MI FAMILIA EN GENERAL:	Por las muestras de cariño hacia mi persona. Que Dios les conceda alcanzar la alegría sin fin
A MIS AMIGOS Y AMIGAS:	Por su amistad y por ayudarme a levantar en los momentos difíciles de mi vida. Especialmente a Silvia Hdz., Mayra, Carlos H, Rolando Shea, Dave y Jerry ...
A MIS COMPAÑEROS/AS DE PROMOCIÓN:	Por el esfuerzo conjunto en la realización del sueño más anhelado
A LOS EMPLEADOS Y VECINOS DE LA MUNICIPALIDAD DE NEBAJ, QUICHÉ:	Por su colaboración en el desarrollo del informe
AL DOCENTE SUPERVISOR:	Lic. Felipe de Jesús Pérez Rodríguez. ¡Con aprecio!
A LA UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEMALA:	Por abrirme las puertas de la enseñanza y permitirme alcanzar el objetivo propuesto
A USTED:	Por compartir conmigo este momento tan especial

ÍNDICE

Contenido	Página
INTRODUCCIÓN	i

CAPÍTULO I

MARCO MUNICIPAL

1.1	Antecedentes históricos del Municipio	01
1.2	Antecedentes históricos de la municipalidad	05
1.3	Población	06
1.4	Estructura administrativa	10
1.5	División política	11
1.6	Servicios públicos municipales	11
1.7	Tipos de organización	12
1.8	Participación ciudadana	15
1.8.1	Mancomunidad	16
1.8.2	Consejos comunitarios de desarrollo	17
1.8.3	Alcaldías indígenas	18
1.8.4	Alcaldías comunitarias o auxiliares	18
1.8.5	Consejo municipal de desarrollo	19

CAPÍTULO II

DIAGNÓSTICO DE LA ORGANIZACIÓN

2.1	ORGANIZACIÓN ADMINISTRATIVA DE LA MUNICIPALIDAD	21
2.1.1	Concejo municipal	21
2.1.2	Alcaldía municipal	25
2.1.3	Gerencia municipal	25
2.1.4	Secretaría	26
2.1.5	Tesorería	28
2.1.6	Auditoría	28
2.1.7	Registro civil	29

2.1.8	Registro de vecindad	29
2.1.9	Policía municipal	30
2.1.10	Oficina municipal de planificación	31
2.1.11	Unidad de administración financiera integrada municipal	33
2.1.12	Juzgado de asuntos municipales	35
2.1.13	Oficina de servicios públicos municipales	36
2.1.13.1	Servicios de educación, recreación, cultura y deportes	38
2.2	DIAGNÓSTICO ADMINISTRATIVO DE LA INSTITUCIÓN	40
2.2.1	Planificación	40
2.2.1.1	Planificación y programación presupuestaria	41
2.2.1.2	Plan estratégico y plan operativo anual	44
2.2.1.3	Elementos de la planificación	48
2.2.1.4	Principios de la planificación	51
2.2.2	Organización	51
2.2.2.1	Principios de la organización	60
2.2.3	Integración	61
2.2.3.1	Principios de integración	67
2.2.4	Dirección	68
2.2.4.1	Principios de dirección	72
2.2.5	Control	73
2.2.5.1	Principios de control	75
2.2.6	Servicio al cliente	75
2.2.7	Higiene y seguridad laboral	78
2.2.7.1	Señalización	79
2.2.7.2	Limpieza	80
2.2.7.3	Iluminación	80

CAPÍTULO III

INSTRUMENTOS ADMINISTRATIVOS DE LA ORGANIZACIÓN

3.1	PROPUESTA GENERAL	81
3.1.1	Planificación	81
3.1.1.1	Misión y visión	82
3.1.1.2	Objetivos	83
3.1.2	Organización	85
3.1.2.1	Propuesta de departamento de recursos humanos	85
3.1.2.2	Propuesta de departamento de servicio al cliente	87
3.1.2.3	Manual de organización	92
3.1.2.4	Manuales de normas y procedimientos	92
3.1.3	Integración	93
3.1.3.1	Plan de mantenimiento del equipo	93
3.1.3.2	Manual de reclutamiento y selección del personal	94
3.1.3.3	Programa de inducción	94
3.1.3.4	Programa de capacitación al personal	95
3.1.4	Dirección	96
3.1.4.1	Motivación del personal	96
3.1.4.2	Comunicación	97
3.1.4.3	Liderazgo	98
3.1.5	Control	98
3.1.6	Higiene y seguridad laboral	99
3.1.6.1	Manual de higiene y seguridad laboral	99

CAPÍTULO IV

PLAN DE CULTURA TRIBUTARIA

4.1	CAMPAÑA PUBLICITARIA	102
4.1.1	Objetivo	102
4.1.2	Brief	102

4.1.3	Estrategia publicitaria	103
4.1.4	Plan de medios	104
4.1.4.1	Objetivo de medios	105
4.1.4.2	Estrategia de medios	105
4.1.5	Presupuesto publicitario	111
4.1.6	Modelos de los instrumentos de la campaña publicitaria	113

CONCLUSIONES

RECOMENDACIONES

ANEXOS

BIBLIOGRAFÍA

ÍNDICE DE TABLAS

No.	Descripción	Página
1	Municipio de Santa María Nebaj, departamento de Quiché, Población por centro poblado, año 2008	7
2	Municipio de Santa María Nebaj, departamento de Quiché, Resumen de la población por microregión, año 2008	9
3	Municipio de Santa María Nebaj, Departamento de Quiché, Organizaciones sociales y su localización, año 2008	13
4	Municipio de Santa María Nebaj, departamento de Quiché, Organizaciones productivas y su localización, año 2008	14
5	Municipio de Santa María Nebaj, departamento de Quiché, Organizaciones de servicio y su localización, año 2008	14
6	Municipalidad de Santa María Nebaj, departamento de Quiché, Comisiones del Concejo Municipal, período 2008 – 2012	24
7	Municipalidad de Santa María Nebaj, departamento de Quiché, Elaboración del plan operativo anual (jefes), año 2008	46
8	Municipalidad de Santa María Nebaj, departamento de Quiché, Revisión del plan operativo anual (jefes), año 2008	48
9	Municipalidad de Santa María Nebaj, departamento de Quiché, Conocimiento de la misión, visión y objetivos (jefes), año 2008	50
10	Municipalidad de Santa María Nebaj, departamento de Quiché, Instrumentos administrativos con que cuenta la Municipalidad, Año 2008	57
11	Municipalidad de Santa María Nebaj, departamento de Quiché, Funciones por escrito (jefes), año 2008	60
12	Municipalidad de Santa María Nebaj, departamento de Quiché, Existencia de fotocopadoras, teléfono, sistema de internet y computadoras, año 2008	67

13	Municipalidad de Santa María Nebaj, departamento de Quiché, Existencia del departamento de servicio al cliente, año 2008	77
14	Municipalidad de Santa María Nebaj, departamento de Quiché, Actividades del programa de inducción, año 2008	95
15	Municipalidad de Santa María Nebaj, departamento de Quiché, Calendario publicitario, febrero, marzo y abril de 2009	110

ÍNDICE DE GRÁFICAS

No.	Descripción	Página
1	Municipalidad de Santa María Nebaj, departamento de Quiché, Organigrama de la unidad de Administración Financiera Integrada Municipal, año 2008	34
2	Municipio de Santa María Nebaj, departamento de Quiché, Participación de la población en la elaboración del presupuesto municipal, año 2008	44
3	Municipalidad de Santa María Nebaj, departamento de Quiché, Elaboración del plan operativo anual, año 2008	45
4	Municipalidad de Santa María Nebaj, departamento de Quiché, Revisión del plan operativo anual, año 2008	47
5	Municipalidad de Santa María Nebaj, departamento de Quiché, Conocimiento de la misión, visión y objetivos, año 2008	49
6	Municipalidad de Santa María Nebaj, departamento de Quiché, Estructura Organizacional actual, año 2008	52
7	Municipalidad de Santa María Nebaj, departamento de Quiché, Realización de funciones que no le competen, año 2008	55
8	Municipalidad de Santa María Nebaj, departamento de Quiché, Existencia del organigrama, año 2008	56
9	Municipalidad de Santa María Nebaj, departamento de Quiché, Existencia de manuales y reglamentos autorizados, año 2008	58
10	Municipalidad de Santa María Nebaj, departamento de Quiché, Funciones de trabajo por escrito, año 2008	59
11	Municipalidad de Santa María Nebaj, departamento de Quiché, Técnicas aplicables para el reclutamiento y selección del personal, año 2008	62
12	Municipalidad de Santa María Nebaj, departamento de Quiché, Inducción a los trabajadores, año 2008	63

13	Municipalidad de Santa María Nebaj, departamento de Quiché, Existencia de un programa de capacitación, año 2008	65
14	Municipalidad de Santa María Nebaj, departamento de Quiché, Recibe instrucciones de otros jefes, año 2008	70
15	Municipalidad de Santa María Nebaj, departamento de Quiché, Forma de comunicar los objetivos y metas a los empleados, año 2008	71
16	Municipalidad de Santa María Nebaj, departamento de Quiché, Evaluación del desempeño, año 2008	73
17	Municipalidad de Santa María Nebaj, departamento de Quiché, Controles de calidad del servicio de los empleados, año 2008	74
18	Municipalidad de Santa María Nebaj, departamento de Quiché, Satisfacción de los vecinos con el servicio de los empleados, año 2008	77

ÍNDICE DE CUADROS

No.	Descripción	Página
1	Municipalidad de Santa María Nebaj, departamento de Quiché, Estimación de costos, departamento de recursos humanos, año 2008	86
2	Municipalidad de Santa María Nebaj, departamento de Quiché, Estimación de costos, departamento de servicio al cliente, año 2008	89
3	Municipio de Santa María Nebaj, departamento de Quiché, Usuarios morosos, pago de agua entubada, año 2008	101
4	Municipalidad de Santa María Nebaj, departamento de Quiché, Presupuesto de medio de difusión, Año 2008	111
5	Municipalidad de Santa María Nebaj, departamento de Quiché, Presupuesto de medios de apoyo e instrumentos para la publicidad interior y exterior, Año 2008	112
6	Municipalidad de Santa María Nebaj, departamento de Quiché, Integración de costos de la campaña publicitaria, Año 2008	113

INTRODUCCIÓN

La Universidad de San Carlos de Guatemala, tiene como opción de evaluación final, en la Facultad de Ciencias Económicas, el Ejercicio Profesional Supervisado -EPS- el cual implica poner en práctica los conocimientos adquiridos en el pénsum de la carrera, para proponer alternativas de mejoramiento de la situación socio económica del País.

Además de presentar el Informe colectivo denominado “Diagnóstico Socioeconómico, Potencialidades Productivas y Propuestas de Inversión”, es requisito elaborar el informe individual. En esta oportunidad se realizó el “Diagnóstico Administrativo Municipal” en el municipio de Santa María Nebaj, departamento de Quiché.

Las municipalidades como instituciones autónomas se encuentran inmersas dentro de la Administración Pública. Para que la misma sea eficaz y eficiente es necesario el fortalecimiento de la Gestión Municipal ya que en la mayoría de entidades existen debilidades a consecuencia de la baja preparación académica de los encargados, lo que permite el desconocimiento y la aplicación parcial del proceso administrativo. En tal sentido, se justifica la necesidad de llevar a cabo un estudio en la municipalidad del municipio asignado.

El presente informe denominado “Diagnóstico Administrativo Municipal” para la municipalidad de Santa María Nebaj, se realizó con el propósito de detectar los problemas relacionados con la Gestión Municipal, los que sirvieron de base para presentar las respectivas propuestas, que en última instancia dependerá de las Autoridades Municipales, su implementación.

En el proceso de desarrollo del Diagnóstico se aplicó el Método Científico. Después de tener conocimiento previo del fenómeno a investigar a través de la

visita preliminar y conferencias, se elaboró el plan de investigación, luego se llevó a cabo el diseño y elaboración de los instrumentos de la investigación. El trabajo de campo se realizó durante el uno al 30 de junio de 2008 el cual permitió la adquisición de la información a través de entrevistas y encuestas con los empleados, vecinos e instituciones; paralelo a ello, se comenzó con la elaboración de cuadros y gráficas estadísticos con su correspondiente análisis que sirvieron para la elaboración del informe.

El contenido del informe se estructura de la siguiente manera:

En el capítulo I, aparece el Marco Municipal, que comienza con los antecedentes del Municipio y de la Municipalidad, luego la población, estructura administrativa, división política, los servicios públicos municipales, tipos de organización y la participación ciudadana.

En el capítulo II, se desarrolla el Diagnóstico de la organización el cual comienza con una descripción de todas las unidades administrativas y puestos con que cuenta la Municipalidad, luego se presenta un análisis a nivel general a través del proceso administrativo.

El capítulo III, incluye las propuestas para minimizar o erradicar los problemas que permitió determinar el Diagnóstico.

El capítulo IV, contiene el desarrollo de la campaña publicitaria cuyo objetivo consiste en implementar la cultura tributaria en el Municipio.

Finalmente se presentan las conclusiones, recomendaciones, los anexos que incluye el manual de organización y de normas y procedimientos, y la bibliografía consultada.

Se hace un agradecimiento especial a los empleados de la Municipalidad, vecinos e instituciones que de una u otra manera contribuyeron en el desarrollo del presente informe, el cual se espera que pueda servir de apoyo en la toma de decisiones.

CAPÍTULO I

MARCO MUNICIPAL

En este apartado se describen las características del municipio de Santa María Nebaj, datos que se originan del informe colectivo. Luego se presentan los antecedentes de la municipalidad, objeto de estudio, para el desarrollo del “Diagnóstico Administrativo Municipal”.

1.1 Antecedentes históricos del Municipio

Los antiguos pobladores eran provenientes del Tikal de la ciudad de las voces, 500 años antes de Cristo. Se asentaron en el cerro ilom donde desarrollaron una gran civilización.

Se cree que para el período histórico denominado clásico, la región Ixil, ya estaba poblada. Lo anterior se justifica a través de los restos arqueológicos encontrados en el área que evidencian asentamientos humanos.

Los españoles invadieron la población Ixil en 1530 para conquistarlos. Después de la invasión se inició la etapa de las encomiendas que permitió la entrega de los ixiles y sus tierras a los primeros pobladores españoles, a cargo de un encomendero. Dicha institución fue abolida por la corona en 1770.

El pueblo ixil se caracteriza por dedicarse a la producción agrícola. En la época de la invasión española fueron afectados por una epidemia que los obligó a emigrar en busca de nuevos horizontes, desde entonces se distribuyeron en tres direcciones. Uno al sur central, otro al sur oriente y otro al sur occidente.

“Así fue como emigrantes se asentaron en el parte central de Xo'laj jul que hoy es llamado San Gaspar Chajul, otra parte se asentó en la zona cálida de Tz'a'l Vitz llamado actualmente San Juan Cotzal y el otro grupo se dirigió en la orilla de

una Laguna que traducido en Ixil es NAAB'A' que actualmente es llamado Santa María Nebaj"¹. Así se formó el Municipio. Gracias a las dificultades de acceso al área, en aquel entonces, los ixiles mantuvieron su identidad cultural y su actividad religiosa.

El nombre original del municipio de Santa María Nebaj, en el idioma Ixil, es NAAB'A' que significa "Lugar de Nacimiento de Agua".

En 1890, se estableció el primer ladino en el Municipio (Isaías Palacios), quien se desempeñaba como maestro y artesano. Ese mismo año, se estableció también la primera mujer ladina.

El Código Municipal establece que para la creación de un municipio se requiere:

- Que tenga como mínimo 10,000 habitantes
- Que pueda asignársele una circunscripción territorial para la satisfacción de las necesidades de los vecinos y posibilidades de desarrollo social, económico y cultural. El Instituto Geográfico Nacional dictará dictamen, en el que se definen los límites del territorio del nuevo municipio
- Que la circunscripción municipal asignada al nuevo municipio, no afecte los recursos naturales y financieros para la existencia del municipio del cual se separa
- Que exista infraestructura física y social para el desarrollo del nuevo municipio
- Que se garanticen fuentes de ingreso de naturaleza constante
- Que se haya emitido dictamen técnico favorable por parte de la Secretaría de Planificación y Programación de la Presidencia

¹ ACADEMIA DE LENGUAS MAYAS, Toponimias Maya Ixil, Guatemala 2004, Pág. 14

Desde el marco de los requisitos que determina la ley para la creación de un municipio, Santa María Nebaj se constituyó legalmente como uno de los 333 municipios que conforman la República de Guatemala.

Hasta en 1993, el Municipio se consideró de segunda categoría de acuerdo con lo establecido en el artículo 256 de la Constitución Política de la República de Guatemala, que clasificaba a las municipalidades en categorías según la realidad demográfica del municipio, importancia político administrativa, capacidad económica, desarrollo cultural, etc. Dicho artículo fue derogado por el Acuerdo Legislativo 18-93, Artículo 36, desde entonces no existe la clasificación en categorías.

Los acontecimientos sobresalientes en la historia del Municipio son la invasión extranjera y el conflicto armado. La firma de los Acuerdos de Paz Firme y Duradera en 1996, puso fin al conflicto armado y a partir de entonces los habitantes del Municipio forman parte de las decisiones políticas a través de la creación de leyes como el Código Municipal, Decreto 12-2002; Ley de Descentralización, Decreto 14-2002; Ley de los Consejos de Desarrollo Urbano y Rural, Decreto 11-2002.

En 1998, todos los centros poblados de Santa María Nebaj, se dividieron en 10 microregiones. Esto se realizó con la ayuda de los alcaldes auxiliares y los consejos comunitarios de desarrollo.

El Código Municipal, Decreto 12-2002, establece, que “El municipio es la unidad básica de la organización territorial del Estado y espacio inmediato de participación ciudadana en los asuntos públicos”². Tiene personalidad jurídica y puede adquirir derechos y contraer obligaciones.

² CONGRESO DE LA REPÚBLICA, Código Municipal, Decreto 12-2002, artículo 2, Pág. 2

Nebaj es uno de los 21 municipios con que cuenta el departamento de Quiché y se ubica al norte del departamento. Forma parte de los municipios del área Ixil, además de Chajul y Cotzal. Limita al norte con Ixcán y Chajul (Quiché); y Barillas y Santa Eulalia (Huehuetenango); al este con Chajul, San Juan Cotzal y Cunén; al sur con Sacapulas (Quiché) y Aguacatán (Huehuetenango); al oeste con Chiantla y San Juan Ixcoy (Huehuetenango). Se encuentra a 81 kilómetros de la cabecera departamental y a 246 de la capital, por carretera asfaltada. Cabe mencionar que hasta el 2006 la carretera de Sacapulas a Nebaj, era de terracería.

Las principales vías de comunicación son:

Guatemala - Santa Cruz del Quiché, 164 Km. de asfalto, vía CA - 1

Santa Cruz del Quiché - Sacapulas 50 Km. de asfalto, vía RN - 15

Sacapulas - Nebaj, 31 Km. de asfalto vía RD - 3

Además cuenta con carreteras de terracería para establecer comunicación de la cabecera municipal, con la mayoría de las comunidades.

Por su ubicación entre la sierra de los Cuchumatanes y la montaña más baja de Chamá, hace que sea una región quebrada, con una longitud de 20 grados máximo y un mínimo de 8 grados. Se encuentra a una elevación de 1907 metros sobre el nivel del mar y tiene las siguientes coordenadas: Latitud Norte de 15°24'15" y Longitud Oeste de 91°08'52".

La feria patronal se celebra del 11 al 15 de agosto de cada año, en honor a la patrona: la inmaculada Virgen María. El idioma que predomina en la población del Municipio es el Ixil. Además, se habla el Español, Quiché y Kanjobal. El grupo étnico mayoritario corresponde a los indígenas y representan el 95% de la población. El resto, 5%, constituye la población no indígena. Las principales

actividades productivas son la agricultura, pecuaria, artesanal, agroindustria, comercio, servicios y turismo.

Los elementos del Municipio, tal como lo establece el Código Municipal son: la población, el territorio, la autoridad, la comunidad organizada, la capacidad económica, el ordenamiento jurídico municipal y el derecho consuetudinario y el patrimonio. Como entidad gubernamental descentralizada y autónoma, tiene la facultad de elegir a sus autoridades y ejercer por medio de ellas, el gobierno y la administración de sus intereses.

1.2 Antecedentes históricos de la municipalidad

La municipalidad de Santa María Nebaj, es una institución autónoma de Derecho Público, con personalidad y capacidad jurídica para adquirir derechos y contraer obligaciones. Su naturaleza jurídica institucional y el fundamento legal de su autonomía se encuentran normados en el capítulo VII de la Constitución Política de la República de Guatemala y en el Código Municipal.

Antes de la revolución liberal de 1871, el poder estaba concentrado en la iglesia católica. A partir de la revolución, el Estado logra significativos espacios en el aspecto administrativo a través de la creación del registro civil y la promulgación de diferentes leyes.

La revolución de 1944 permitió a los habitantes del Municipio, la elección de los alcaldes en forma popular, que marcó una diferencia en relación a los años anteriores.

A partir de 1986 se hace obligatorio el aporte constitucional que el Estado debe otorgar a todas las municipalidades del país, de esta manera se hace efectiva la autonomía de los gobiernos locales. Este fue uno de los primeros logros

obtenidos por la Asociación Nacional de Municipalidades -ANAM-, la cual se constituyó formalmente el 19 de octubre de 1960.

La gestión municipal de manera ordenada, transparente, incluyente y participativa se fundamenta en la Constitución Política de la República de Guatemala, capítulo II: Régimen Administrativo, y especialmente en la ley de Descentralización (Decreto 14-2002), Ley de los Consejos de Desarrollo Urbano y Rural (Decreto 11-2002) y Código Municipal (Decreto 12-2002).

En las últimas elecciones generales del País, el alcalde en funciones fue reelecto porque la mayor parte de la población nebajense ha confiado en su liderazgo. También estuvo a cargo de la gestión municipal en el período de 1986 a 1990. Uno de los proyectos más importantes durante su administración ha sido la remodelación del parque central.

Como iniciativa de las autoridades municipales, en 1996 se realiza el primer diagnóstico situacional del Municipio y el primer plan de desarrollo municipal que sirve para proveer de información a las organizaciones acerca de las principales prioridades de los centros poblados. Cabe mencionar que el plan se actualiza a cada año.

En febrero de 2008, el Registro Nacional de Personas (RENAP) comenzó a funcionar en el Municipio, desde entonces la Municipalidad ha dejado de prestar el servicio de registro civil a la población.

1.3 Población

La población para el 2008 asciende a 66,329 habitantes. El 62.57% se concentra en el área rural y el 37.43% corresponde a la urbana. El 51% es de sexo femenino y el 49% masculino.

La tabla que sigue, muestra la población por centro poblado.

Tabla 1
Municipio de Santa María Nebaj, departamento de Quiché
Población por centro poblado
Año: 2008

Centros poblados	Población	Centros poblados	Población
Microregión I			
Las Flores Turanza	349	Xevac	121
Actxumbal	2,189	Vatz Tzebalam	66
Xevitz	483	Xecax	983
Visabacvitz	127	El Paraíso	235
Jalachi	153	Buena Vista Suchum	96
Cambalam	358	Xecua	202
Nueva Esperanza	214	Área Urbana	19,253
Total			24,829
Microregión II			
Chortiz	232	Xecoco	146
Chuatuji	145	Xexuxcap	1,284
San Juan Acul	2,778	Tu Uchuch	226
Total			4,811
Microregión III			
Janlay	697	La Laguna Tzalbal	507
Batzsuchil	286	Tzalbal	1,847
Qanaquil	368	Xoloché	601
Tu Chabuc	111	Chabuc	141
Tzijulche	184	Xecoxo	204
Xeo	616	Chuche	341
Coral Cay	289	Vipecbalam	449
Total			6,641

Continúa...

... Continuación tabla 1

Centros poblados	Población	Centros poblados	Población
Microregión IV			
Parramos Chiquito	277	Tzinap	346
Vi'tostixh	298	Palop	1,053
Tu Jolóm	532	La Liberta Salquil	156
Salquil Grande	4,141	Visiban	178
Palop Chiquito	143	Parramos Grande	494
Xesupio	254	Entrada Xepium	573
Jalavitz	212	Vijolom I	567
Xepium	596	Vijolom II	679
Vijolom III	224	Quejchip	619
San Francisco Javier	359	Primavera	168
Total			11,869
Microregión V			
Vicalama	1,214	Vatz Sumal II	82
Sumal Grande	806	Xelacam	126
Visiban	169	Tu Jolom Chiquito	127
Tu Canal	138	Mirador Vicalama	836
Vivitz	537	Ti Sumal	119
El Mirador	121	Tu Calama	127
Vatz Sumal I	312		
Total			4,714
Microregión VI			
Batzchocola	317	Nuevo Amanecer	176
La Laguna Batzchocola	172	Trapichitos	458
Viucalvitz	433	Xecotz	403
Xeucalvitz	617	Sumalito	698
Vilacam	58		
Total			3,332
Microregión VII			
Pexla Grande	720	Río Azúl	1,554
Xonca	942	Pulay	1,388
Tu Cocop	258	Jacana	189
Total			5,051
Continúa...			

... Continuación tabla 1

Centros poblados	Población	Centros poblados	Población
Microregión VIII			
Campo Alegre	135	Santa Marta	501
Nueva América	234	San Francisco Jocotales	612
Las Brisas	153	Las Pilas	666
Total			2,301
Microregión IX		Microregión X	
Sajsiban	1,047	Vicampanavitz	281
Ixtupil	586	Cotzol	541
		Vicotz	201
		La Laguna Vicotz	125
Total	1,633		1,148

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

A continuación se muestra el resumen del total de la población:

Tabla 2
Municipio de Santa María Nebaj, departamento de Quiché
Resumen de la Población por Microregión
Año: 2008

Microregión	Población
I	24,829
II	4,811
III	6,641
IV	11,869
V	4,714
VI	3,332
VII	5,051
VIII	2,301
IX	1,633
X	1,148
Total	66,329

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

Como se puede observar en la tabla 2, el total de la población al 2008 es de 66,329. La microregión I es el centro más poblado debido a la concentración de

los servicios básicos que origina la inmigración de los habitantes en busca de mejores oportunidades.

1.4 Estructura administrativa

La estructura comprende el “marco legal en el que habrá de operar el grupo social, ya que establece la disposición y la correlación de las funciones, jerarquías y actividades necesarias para lograr los objetivos”³.

La municipalidad como organización constituida legalmente debe de contar con una estructura definida que tome en cuenta todas las unidades que la conforman, con el fin de que cada funcionario conozca dónde se encuentra ubicado, su nivel de autoridad y las relaciones de dependencia.

No basta con sólo poseer dicho instrumento administrativo, sino hay que rediseñarlo cada cierto tiempo, ya que la creación de otros departamentos implica un rediseño en la estructura que permite la redefinición de objetivos así como la supresión de actividades innecesarias y la creación de otras. Otro aspecto importante, consiste en que el organigrama general debe estar a la vista del personal y de los visitantes para que tengan conocimiento de cómo se conforma la organización. Además, cada unidad administrativa debe de contar con el organigrama específico actualizado.

El Código Municipal establece que las municipalidades pueden integrar nuevos puestos de acuerdo a sus necesidades y los recursos disponibles. El incremento de las demandas de los vecinos se concretará con el crecimiento poblacional, a través de los años, lo que implica la apertura de nuevas oficinas y por ende la contratación de más empleados municipales.

³ FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS, USAC, Apuntes de Administración I, Guatemala 2001, Pág. 38

El Municipio es administrado por el concejo municipal, el cual se conforma por el alcalde, síndicos y concejales, quienes son electos por el pueblo para un período de cuatro años.

En el caso de las comunidades, existen consejos comunitarios de desarrollo, alcaldes comunitarios y diferentes comités como de introducción de agua potable y de promejoramiento. Dichas autoridades sirven de enlace entre los habitantes de las comunidades y las autoridades municipales.

1.5 División política

Hasta junio del 2008, el Municipio estaba dividido en 10 microregiones, establecidas en 1998, mediante asambleas comunitarias. Dispone de 110 centros poblados distribuidos en 19 caseríos, 23 cantones y 68 aldeas.

Los criterios que se consideraron para la conformación de las micro regiones son:

- Necesidades en común
- Distancia no más de tres horas a la sede de la micro región
- Área geográfica en común
- Características naturales, étnicas, accesibilidad de locomoción, producción agrícola e historia en común

En 1994 cuando el Instituto Nacional de Estadística realizó el X Censo de Población y V de habitación, el Municipio aún no se encontraba dividido en micro regiones.

1.6 Servicios públicos municipales

El Código Municipal, Decreto 12-2002 establece en el artículo 72 que la municipalidad, a través de los funcionarios y empleados; es la encargada de

prestar, mantener, ampliar y mejorar los servicios públicos municipales, así como establecer las tasas y arbitrios que se cobrarán por el uso de dichos servicios. En cuanto al cobro se deberá considerar que los precios que se determinen se ajusten a la capacidad de pago de la población.

Cuanto más se amplíen las coberturas de los servicios, la gestión municipal muestra su capacidad de eficiencia que depende de la calidad y cantidad de los recursos.

Es deber de la administración municipal aprobar los reglamentos de los servicios públicos, con el fin de prestar una mejor atención a la población.

Los servicios que hasta la fecha presta la municipalidad, objeto de estudio, son: agua entubada, drenaje, mercado, recolección de basura, tren de aseo, cementerio, rastro y mercado de artesanías. Además los servicios auxiliares, casa de la cultura, salón de usos múltiples, biblioteca y parque; y muy pronto se pondrá a disposición el estadio municipal.

1.7 Tipos de organización

Las organizaciones presentes en el Municipio coadyuvan de una u otra manera al desarrollo de la población. Destacan tres tipos: sociales, productivas y de servicio.

A continuación se presentan las principales asociaciones sociales con su respectiva localización:

Tabla 3
Municipio de Santa María Nebaj, departamento de Quiché
Organizaciones sociales y su localización
Año: 2008

No.	Nominación de la organización	Localización
01	Asociación de Educadores Reasentados del Norte de Quiché ADENQ	Cantón Batzbacá
02	Asociación de Discapacitados del Norte de Quiché ADENQ	Cantón Xolacul
03	Asociación de Víctimas Integral para el desarrollo del Quiché ASOMOVIDINQ	Batzbacá
04	Asociación para el desarrollo Integral en el Quiché KUMOOOL ADIQK	Cantón Tu Manzano
05	Dónde están los niños y las niñas	Cantón Vipila
06	Movimiento de desarraigados	Cantón Vitzal
07	Programa Paz Ixil PPI	Cantón Vitzal
08	PRONADE	Cantón Vitzal
09	Amigos para las Escuelas Ixiles APEI	Cantón Simocol
10	Asociación Magisterial	Cantón Simocol
11	Asociación para el Desarrollo Educativo ANDE	Cantón Simocol
12	Asociación Integral de la Juventud	Cantón Batzbacá
13	Asociación de Educadores Populares reasentados en el Quiché, AEPREQ	Cantón Batzbacá
14	Encuentro Regional Ixil por la Paz (ERIPAZ)	Santa María Nebaj
15	Consejo Municipal de Desarrollo (COMUDE)	Municipalidad de Santa María Nebaj
16	ADECOPAZ	Cantón Batzbacá
17	Comité Educativo de Autogestión (COEDUCAS)	En 36 comunidades del Municipio
18	Comités de padres de familia de escuelas primarias	En los 110 centros poblados
19	Comités de introducción de agua potable	En 80 centros poblados

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

La siguiente tabla da a conocer las principales organizaciones productivas y su localización:

Tabla 4
Municipio de Santa María Nebaj, departamento de Quiché
Organizaciones productivas y su localización
Año: 2008

No.	Nominación de la organización	Localización
01	Asociación de promotores Agropecuarios del Triángulo Ixil APAPTIX	Cantón Jolopxan
02	Adel Ixil	Cantón Xolacul
03	Cooperativa Agrícola Integral	Cantón Jactzal
04	Cooperativa Todos Nebajenses CONTONEB, R.L.	Cantón Vipila
05	INACOP	Cantón Vitzal
06	Asociación de Mujeres Mayas Ixiles (AMMI)	Cantón Batzbacá
07	Cooperativa el Multiplicador	Cantón Vipila
08	Cooperativa Santa María R. L.	Cantón Jactzal
09	COSAMI R. L.	Cantón Vipila
10	Asociación RAÍZ	Cantón Batzbacá
11	Programa de Resarcimiento	Cantón Vitzal
12	Génesis Empresarial	Centro

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

A continuación aparecen las principales organizaciones de servicio y su localización:

Tabla 5
Municipio de Santa María Nebaj, departamento de Quiché
Organizaciones de servicio y su localización
Año: 2008

No.	Nominación de la organización	Localización
01	Policía Nacional Civil	Edificio Municipal
02	Policía Municipal de Tránsito	Edificio Municipal
03	Bomberos Voluntarios	Jactzal
04	Hospital Nacional de Nebaj	Cantón Vicotz
05	Instituto Nacional de Bosques INAB	Cantón Vitzal
06	Parroquia Nebaj	Parque Central
07	Servicios para el Desarrollo SER IXIL	Cantón Batzbacá
08	Fondo de Tierra (FONTIERRA)	Cantón Vitzal
09	Banco BANRURAL	Cantón Jactzal
10	Banco G & T	Cantón Batzbacá
11	Correos	Cantón Batzbacá

Continúa...

... Continuación tabla 5

No.	Nominación de la organización	Localización
12	Banco Azteca	Cantón Jactzal
13	Asuntos Agrarios	Cantón Batzbacá
14	Casa de la Cultura	Cantón Simocol
15	Radio Nebaj Estereo	Cantón Vitzal
16	Radio La Voz de Nebaj	Parroquia
17	Radio Alianza	Cantón Batzbacá
18	Radio Ixil	Cantón Batzbacá
19	Radio Judá	Cantón Jactzal

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

1.8 Participación ciudadana

Para promover el desarrollo integral del país se necesita de la participación de los habitantes, principalmente de las áreas precarias, ya que son los más marginados y conocedores de su realidad.

La ley de los consejos de desarrollo urbano y rural, Decreto 11-2002, constituye el medio que permite la participación de la población tanto maya, xinca, garífuna como la no indígena, en la gestión pública. Además, en la Constitución Política de la República de Guatemala en su artículo 34 se menciona el derecho a la libre asociación de la población. Asimismo en el Código Municipal Decreto 12 - 2002, artículo 8, hace referencia a la comunidad organizada como parte de los elementos del Municipio; y los artículos 18 y 19 determinan que los vecinos pueden organizarse en asociaciones comunitarias, entre las que se incluyen las formas propias y tradicionales de las comunidades. Dichas asociaciones serán constituidas mediante escritura pública. Además, establece que: "Todos los vecinos tienen derecho a obtener copias y certificaciones que acrediten los acuerdos de los concejos municipales, sus antecedentes, así como consultar los

archivos y registros financieros y contables, en los términos del artículo 30 de la Constitución Política de la República”⁴.

Las organizaciones comunitarias del Municipio están constituidas por los comités y alcaldías de las aldeas y caseríos. Todos han sido autorizados por Gobernación Departamental y están debidamente inscritos. La participación ciudadana ha tenido un desarrollo lento. Una de las razones que justifica las debilidades de la participación, se debe a que las personas que integran los comités tienen un nivel de escolaridad muy bajo y desconocen cómo dirigir la población a su cargo. Es de resaltar también que derivado de la falta de recursos económicos no todas las solicitudes de los pobladores se toman en cuenta en la planificación anual.

A continuación, se presentan las formas de organización de los habitantes, como medios de participación en la gestión pública. Hay que mencionar que las peticiones no siempre son tomadas en cuenta.

1.8.1 Mancomunidad

Las mancomunidades son asociaciones de municipios con personalidad jurídica, para el cumplimiento de sus fines y se rigen por sus propios estatutos. El objetivo de la formación consiste en defender los intereses comunes mediante la celebración de acuerdos y convenios para el desarrollo común. El Código Municipal, en el artículo 50 establece que los municipios tienen el derecho de asociarse con otros en una o varias mancomunidades.

Como una forma de fortalecer la descentralización de la gestión pública, el Municipio, junto con San Juan Cotzal y Chajul, conforman la mancomunidad denominada Encuentro Regional Ixil por la Paz (ERIPAZ) creada en el 2001,

⁴ CONGRESO DE LA REPÚBLICA, Código Municipal, Decreto 12-2002, artículo 62, Pág. 29

cuya finalidad consiste en impulsar el desarrollo integral, con la participación conjunta de las comunidades. Entre los proyectos logrados se mencionan: La ampliación y asfalto de la carretera que comunica a los tres municipios; creación de oficinas de Fontierra y Contierra; la jefatura del área de salud ixil; la oficina del Ministerio de Agricultura, Ganadería y Alimentación y PROFRUTA. La ERIPAZ, se encuentra constituida por una junta directiva que se integra por los tres alcaldes ixiles, representantes de instituciones y de organizaciones populares e indígenas.

1.8.2 Consejos comunitarios de desarrollo

En las comunidades que integran un determinado municipio, se formarán los consejos comunitarios de desarrollo. Los integrantes de dichos consejos serán electos por asamblea comunitaria y representarán a la comunidad hasta por un período de cuatro años como máximo.

En los consejos comunitarios de desarrollo, el órgano de mayor jerarquía es la asamblea comunitaria y le corresponde entre otras funciones, elegir a los integrantes del órgano de coordinación y fijar el período de duración de sus cargos, facilitar y apoyar la participación de la comunidad.

El órgano de coordinación de los consejos comunitarios de desarrollo constituidos en un determinado municipio, es presidido por el alcalde comunitario y se integrará hasta por 12 integrantes como máximo, quienes serán electos por la asamblea general comunitaria. Esto se respalda en el artículo 6 de la Ley de los Consejos de Desarrollo Urbano y Rural.

Entre las funciones de los Consejos Comunitarios de Desarrollo (COCODES) se mencionan: promover, facilitar y apoyar la organización y participación de las comunidades y sus organizaciones en la priorización de las necesidades,

problemas y sus posibles soluciones, para el desarrollo integral de la comunidad. Artículo 14 de la Ley de Consejos de Desarrollo Urbano y Rural, Decreto 11-2002.

Se determinó que en el Municipio existen COCODES de primer nivel que son electos por asamblea comunitaria de cada centro poblado, y de segundo nivel compuesto por una junta directiva integrada por representantes de los COCODES de primer nivel y representantes de las microregiones.

El alcalde municipal se reúne cada mes con los COCODES para dar a conocer los avances en la gestión así como las limitantes que impiden el cumplimiento de algunos proyectos, mientras que los representantes de las comunidades aprovechan para hacer entrega de solicitudes de acuerdo a las necesidades prioritarias.

1.8.3 Alcaldías indígenas

El gobierno municipal debe conocer, respetar y promover las alcaldías indígenas, así como su forma de organización. Lo anterior se fundamenta en el artículo 55 del Código Municipal.

1.8.4 Alcaldías comunitarias o auxiliares

Son entidades representativas de las comunidades y sirven como vínculo de relación entre el gobierno municipal y los habitantes de las comunidades del Municipio. La asamblea comunitaria determinará el período de duración en el ejercicio de sus cargos, el que no podrá exceder el período del concejo municipal (cuatro años).

Con el propósito de coordinar actividades, el concejo municipal se reunirá,

cuando menos dos veces al año, con los alcaldes comunitarios, de acuerdo con lo establecido en el Código Municipal, artículo 58.

Los alcaldes comunitarios son las principales autoridades en la comunidad reconocidos por los habitantes de los centros poblados. En muchas comunidades aisladas, es el único representante del Estado. La mayoría de los centros poblados del Municipio son representados por un alcalde comunitario, electo por los habitantes en asamblea.

1.8.5 Consejo municipal de desarrollo (COMUDE)

Los consejos municipales de desarrollo, se integran por el alcalde, los síndicos y concejales que se determinen; hasta 20 representantes de los consejos comunitarios de desarrollo; representantes de las entidades públicas que se encuentran en la localidad y representantes de entidades civiles que se convoquen.

El fin primordial del COMUDE consiste en fomentar la participación ciudadana para el desarrollo municipal y promover la descentralización de la administración pública. En tal sentido, tendrá una estrecha relación con los consejos comunitarios de desarrollo de las diferentes comunidades que conforman un determinado municipio.

La municipalidad cumple con lo establecido en la Ley de los Consejos de Desarrollo Urbano y Rural, Decreto 11-2002, ya que cuenta con el consejo municipal de desarrollo desde el 2004 el que es precedido por el alcalde. También forman parte del mismo, representantes de los consejos comunitarios de desarrollo, organizaciones civiles y organizaciones gubernamentales.

CAPÍTULO II

DIAGNÓSTICO DE LA ORGANIZACIÓN

El diagnóstico administrativo es un estudio sistemático, integral y periódico cuya importancia radica en que detecta las causas de los problemas que afectan la gestión de cualquier organización. Los problemas que se determinarán, servirán como punto de partida para plantear alternativas de solución, siempre y cuando se tome en cuenta la utilización eficiente y eficaz de los recursos disponibles.

El diagnóstico, por tener el carácter de herramienta administrativa que permite tomar nuevas estrategias organizacionales, se debe de realizar cada cierto período, no solo en el momento de presentarse alguna crisis en la institución.

La situación que presenta el País, que se refleja en los indicadores socio económicos bajos, como la educación, permite la contratación de empleados que no llenan los requisitos para ocupar un determinado puesto. Este fenómeno es muy común en las municipalidades. Una de las debilidades consiste en el desconocimiento de las herramientas administrativas, principalmente por los jefes de las unidades, que se traduce en una deficiente administración de los recursos.

La municipalidad de Santa María Nebaj, como organización conformada legalmente, cuyo cometido principal consiste en fomentar el desarrollo integral del Municipio a través del aprovechamiento adecuado de los recursos; permite la realización de un diagnóstico administrativo, a través de un análisis del proceso administrativo que conforma las cinco fases, en su orden: planeación, organización, integración, dirección y control. Uno de los objetivos de la investigación consiste en proveer al personal de algunas herramientas que en última instancia dependerá de ellos su implementación, para mejorar la situación actual.

Cabe mencionar que la información que se analizará fue obtenida a través de la boleta de encuesta dirigida al personal del uno al 30 de junio de 2008. A continuación se presenta la descripción de la organización administrativa de acuerdo con el organigrama actual y posteriormente se desarrollará el diagnóstico a nivel general.

2.1 ORGANIZACIÓN ADMINISTRATIVA DE LA MUNICIPALIDAD

Comprende el conjunto de puestos y departamentos que conforman la estructura organizacional de la municipalidad, además de los puestos que establece el Código Municipal; que indica que se podrá autorizar la contratación de otros empleados cuando las necesidades de modernización y volúmenes de trabajo lo exijan, siempre y cuando se cuente con los recursos financieros necesarios, pues hay que recordar que toda modernización implica un costo.

Es necesario tomar en cuenta, que cuando la población del municipio se ha incrementado significativamente y por consiguiente las demandas; es indispensable la creación de otros departamentos en la municipalidad, entre los que se resalta el de recursos humanos, que se encargará del proceso de reclutamiento y selección del personal, de acuerdo con los requisitos y especificaciones de cada puesto. De esta manera se contribuirá al fortalecimiento de la gestión municipal y por consiguiente en la consecución de los objetivos de la institución.

A continuación se mencionan las unidades que conforman la organización administrativa de la municipalidad con sus respectivas funciones, de acuerdo con lo que establece el Decreto 12-2002.

2.1.1 Concejo municipal

Es el gobierno del Municipio y le corresponde exclusivamente ejercer la

autonomía del mismo. Se puede decir que constituye el cuerpo legislativo del gobierno local. Esta unidad se ubica en el nivel más alto de la estructura organizacional de las municipalidades puesto que es la máxima autoridad cuya sede debe de estar en la cabecera municipal. Debe emitir su propio reglamento interno de organización y funcionamiento, así como el reglamento interno del personal.

El código municipal establece en su artículo nueve, que debe estar conformado por el alcalde, los síndicos y concejales, electos por el pueblo a través de sufragio universal y secreto para un período de cuatro años; y tomará posesión el 15 de enero de cada período de gobierno. Lo anterior también se fundamenta en el artículo 254 de la Constitución Política de la República de Guatemala.

El concejo es el encargado de organizar las comisiones que considere necesarias; sin embargo, el Decreto 12-2002 establece en su artículo 36 que es de carácter obligatorio las siguientes:

- Educación, educación bilingüe intercultural, cultura y deportes
- Salud y asistencia social
- Servicios, infraestructura, ordenamiento territorial, urbanismo y vivienda
- Fomento económico, turismo, ambiente y recursos naturales
- Descentralización, fortalecimiento municipal y participación ciudadana
- De finanzas
- De probidad
- De los derechos humanos y de la paz
- De la familia, la mujer y la niñez

El objetivo de conformación de las comisiones consiste en una forma de delegar la autoridad y responsabilidad. Las sesiones del concejo municipal pueden ser ordinarias o extraordinarias y serán presididas por el alcalde o el concejal que

legalmente lo sustituya de manera temporal. Las ordinarias deben de realizarse por lo menos una vez a la semana convocadas por el alcalde, mientras que las extraordinarias podrán ser solicitadas por cualquier miembro y se podrán realizar las veces que se consideren necesarias, siempre y cuando sean convocadas por el alcalde.

Todos los integrantes están obligados a participar en las diferentes sesiones con voz y voto. Los puntos de agenda serán aprobados por la votación de la mayoría absoluta de los que lo integran. Si hubiere empate, el alcalde tendrá doble voto.

Los concejales, en su orden, tienen la facultad de sustituir al alcalde en caso de ausencia temporal, situación que otorga el derecho de devengar un sueldo equivalente al del alcalde.

Los síndicos representan a la municipalidad, ante los tribunales de justicia y oficinas administrativas. Los síndicos y concejales no reciben remuneración alguna, sin embargo podrán ser remunerados por el sistema de dietas por cada sesión completa a la que asisten, siempre que la situación financiera de la municipalidad lo permita.

En el Municipio, la máxima autoridad se integra de 14 personas, conformada por el alcalde; dos síndicos titulares y un suplente; y siete concejales titulares y tres suplentes, quienes fueron electos por el pueblo, para un período de cuatro años consecutivos.

El diagnóstico permitió identificar que, el concejo municipal en funciones, cuenta con su reglamento de organización y funcionamiento, tal como lo establece el Código Municipal en su artículo 34. Se constató que dicho documento fue aprobado en el acta 10-2008, punto noveno, de fecha 26 de marzo de 2008.

Asimismo tiene su reglamento interno. Los integrantes se reúnen todos los jueves para tratar asuntos relevantes para el desarrollo del Municipio. Todos los puntos de agenda se aprueban en consenso con la mayoría de votos de los integrantes, de acuerdo con lo establecido en la ley.

El bajo nivel de escolaridad de la mayor parte de los integrantes del concejo, restringe la capacidad para asesorar al alcalde municipal y para hacer efectiva la participación de la comunidad en el gobierno local.

A continuación se dan a conocer las nueve comisiones obligatorias que establece el Decreto 12-2002 y las que tiene el concejo municipal.

Tabla 6
Municipalidad de Santa María Nebaj, departamento de Quiché
Comisiones del Concejo Municipal
Período 2008 – 2012

Comisiones	Sí Existe
Educación, educación bilingüe intercultural, cultura y deportes	x
Salud y asistencia social	x
Servicio, infraestructura, ordenamiento territorial, urbanismo y vivienda	x
Fomento económico, turismo, ambiente y recursos naturales	x
Descentralización, fortalecimiento municipal y participación ciudadana	x
De finanzas	x
De probidad	x
De los derechos humanos y de la paz	x
De la familia, la mujer y la niñez	x
Total	9

Fuente: Investigación de campo Grupo EPS., Primer Semestre 2008.

De acuerdo con lo que refleja la tabla, la municipalidad, cumple con las nueve comisiones obligatorias que se encuentran establecidas en la ley que regula las

municipalidades.

2.1.2 Alcaldía municipal

Constituye el órgano ejecutivo del gobierno local. Se encuentra ubicado en el nivel inferior al concejo municipal. Es miembro del consejo departamental de desarrollo y presidente del consejo municipal de desarrollo.

El alcalde es el representante del Municipio y le corresponde dirigir la administración municipal, de acuerdo con lo establecido en el artículo 52 del Código Municipal. Le corresponde exclusivamente al alcalde, ejecutar y dar seguimiento a las políticas, planes, programas y todos los proyectos autorizados por el concejo municipal.

La municipalidad cuenta con dicha unidad y está a cargo del alcalde municipal quien representa al Municipio, tal como lo establece la ley. Es el que ejerce el mando directo sobre el gerente y preside las sesiones del concejo municipal.

En el espacio físico que ocupa la alcaldía, no se tuvieron a la vista el organigrama general y el específico.

2.1.3 Gerencia municipal

El artículo 90 del Decreto 12-2002, establece que en la estructura de la municipalidad, se puede crear cualquier otra dependencia, cuando se tienen los recursos necesarios. Entre dichas unidades se encuentra la gerencia municipal que tendrá a su cargo la coordinación de todas las actividades junto con los encargados de cada área. Asimismo le corresponderá la supervisión y evaluación del desempeño de dichos coordinadores, ya que la delegación de autoridad y responsabilidad la hará a través de ellos.

El alcalde es el jefe inmediato superior del gerente y éste se constituye en el jefe de los coordinadores de cada unidad administrativa.

En la municipalidad, objeto de estudio, le corresponde al gerente dirigir y controlar las funciones de los encargados de cada departamento que conforman la estructura organizacional de la institución. El gerente recibe órdenes del alcalde. Dicha unidad se creó con el fin de mejorar el servicio a la población.

Entre los objetivos de la oficina se mencionan:

- “Descentralizar las funciones de la Municipalidad, especialmente en la prestación de los servicios municipales.
- Coordinación para las relaciones de los empleados municipales, con relación a mantener el orden y la atención al público.
- Atender a los empleados municipales en los requerimientos de equipo de trabajo y materiales.
- Realizar procesos de capacitación a líderes comunitarios”⁵.

En la estructura física no se observó el organigrama de la institución.

2.1.4 Secretaría

La modernización de la gestión municipal exige que el concejo municipal cuente con un secretario, quien también lo será del alcalde.

Entre las atribuciones se pueden mencionar:

- Levantar actas de las sesiones del concejo municipal las que serán firmadas por quien presida las mismas y por el secretario
- Certificar las actas y resoluciones del alcalde o del concejo municipal

⁵ MUNICIPALIDAD DE SANTA MARÍA NEBAJ, Revista Nebaj 2005, Pág. 16

- Redactar la memoria anual de labores y presentarla al concejo municipal, durante los primeros quince días del mes de enero de cada año
- Autorizar, junto con el alcalde todos los libros que deben usarse en la municipalidad
- Asistir a todas las reuniones del concejo municipal, con voz informativa

En caso de ausencia del secretario, será sustituido por el oficial de secretaría, de acuerdo con el orden numérico que corresponda.

El secretario afirmó que además de laborar para el alcalde, también lo hace para el concejo municipal como lo establece el Código Municipal. Tiene a su cargo la supervisión de los cuatro oficiales de secretaría, además de los tres de registro de vecindad.

El personal de dicho departamento se mantiene muy ocupado ya que elaboran y extienden varios documentos importantes como, declaraciones juradas, registro de compra venta, traspaso de terrenos, registro de personería jurídica, etc. Se observó que todos poseen una computadora con UPS para realizar las tareas; sin embargo, las mismas están obsoletas, lo que ocasiona atraso en las actividades.

Esta unidad no dispone de internet, fax y teléfono; por ser una oficina que tiene relación directa con la atención al vecino, debieran de tener tales servicios tan útiles para maximizar la eficiencia en la comunicación.

El espacio físico de la oficina es muy reducido para que laboren cinco personas y dificulta la atención adecuada a los habitantes. Lo anterior permite que los demandantes de los servicios de dicho departamento tengan que permanecer por mucho tiempo, a pie, para esperar turno.

2.1.5 Tesorería

El Código Municipal establece que las municipalidades deben de contar con un tesorero municipal. Si la estructura de la municipalidad tiene la unidad de Administración Financiera Integrada Municipal (AFIM), el módulo de tesorería formará parte de la misma.

Se determinó que el tesorero de la municipalidad, además de ser el encargado de tesorería también es el jefe de la unidad de Administración Financiera Integrada Municipal (AFIM), entre sus funciones se mencionan: elaborar el presupuesto, llevar el control de la ejecución del mismo, rendir cuentas al finalizar cada período fiscal, etc.

En esta unidad se manejan los fondos que se recaudan en concepto de arbitrios, impuesto de circulación de vehículos, tasas municipales, servicio de agua, así como los fondos provenientes del Estado, como el IVA PAZ y el 10% constitucional.

Una de las fortalezas de la institución lo constituye la aplicación del Sistema SIAF-SAG que contribuye al fortalecimiento de la gestión municipal. Entre las debilidades que impiden el desarrollo adecuado de las actividades se observó la falta de material suficiente, además de computadoras en buen estado.

2.1.6 Auditoría

El artículo 88 del Código Municipal, Decreto 12-2002, establece que las municipalidades deberán contratar un auditor interno ya sea de tiempo completo o parcial.

Entre las atribuciones del auditor se mencionan:

- Velar por la correcta ejecución presupuestaria

- Implantar un sistema eficiente y ágil de seguimiento y ejecución presupuestaria
- Evaluar en forma independiente, con la aplicación sistemática de todos los procedimientos de control interno, incorporados en el Manual de Administración Financiera Integrada Municipal

Durante el proceso de investigación, se determinó que la municipalidad, ha requerido de los servicios de un encargado de auditoría interna. Cabe mencionar que este auditor también labora para las otras dos municipalidades del área Ixil.

2.1.7 Registro civil

Con la finalidad de reducir el tiempo de atención, de parte del departamento de registro civil, el nuevo sistema de Registro Nacional de Personas (RENAP), absorbió las actividades que hasta el cuatro de mayo del 2008 estaban a cargo de dicho departamento. Es así que en la organización administrativa de la mayoría de las municipalidades ya no existe tal unidad.

Al momento de recorrer las instalaciones y a través de entrevistas con los empleados, se encontró que a partir del 19 febrero del año en curso, inició a funcionar el RENAP en el Municipio.

2.1.8 Registro de vecindad

Por mandato del Código Municipal, cada municipio debe tener su registro de vecindad en donde se llevará control de los habitantes mayores de 18 años con los datos de identificación personal.

La ley prohíbe la inscripción de un habitante en más de un Municipio. El vecino que cumpla 18 años, tiene 30 días hábiles para inscribirse en el registro de

vecindad. Por el incumplimiento, se cobrará una multa que es fijada por el concejo municipal.

Al momento de realizar la investigación de campo se determinó que en el departamento laboran tres oficiales quienes deberían de depender del secretario municipal, sin embargo, al referirles la pregunta acerca de quién es su jefe, respondieron que lo desconocían.

El departamento cumple con las funciones que establece el Código Municipal: emisión de primeras cédulas de vecindad y reposición de las mismas. El personal carece de computadoras, ya que las actividades son realizadas con el apoyo de máquinas de escribir. En los próximos meses, el registro de vecindad será una función de RENAP.

Se observó que el área de trabajo aún se encuentra señalizada como registro civil. Esto podría crear confusión a los demandantes de los servicios, por lo que es urgente identificar el nombre correcto del departamento. Esta unidad es otra de las que tienen relación directa con los vecinos y el espacio físico no es el adecuado para una buena atención.

Se determinó que la oficina de RENAP se encuentra ubicada en las instalaciones de la municipalidad, sin embargo sólo alquilan de manera temporal.

2.1.9 Policía municipal

Si el Municipio cuenta con los recursos necesarios y considera conveniente, puede integrar un cuerpo de policía municipal en su estructura organizacional que estará sujeto bajo las órdenes del alcalde. Dicha unidad contribuirá y hará que se cumplan los acuerdos, reglamentos, ordenanzas y resoluciones emitidas

por el concejo municipal, así como la observancia de las leyes de la República. Funcionará con su reglamento interno, según el artículo 79 del Código Municipal, Decreto 12-2002.

El gobierno municipal, después de considerar la capacidad técnica, administrativa y económica, decidió impulsar el proyecto de policía municipal así como la policía municipal de tránsito con el objeto de contribuir con la seguridad ciudadana así como la aplicación de las diferentes leyes y reglamentos del País, derecho consuetudinario y las diferentes normas, tradiciones y costumbres del Municipio. Hasta en junio del 2008, existían 18 policías, coordinados por un jefe y un subjefe. Entre las actividades de los mismos se mencionan:

- Brindar seguridad a los edificios públicos municipales
- Velar por el orden
- Otras actividades que el alcalde municipal indique

Hasta la fecha, la unidad, ha contribuido en la reducción de accidentes de tránsito en el Municipio y ha fortalecido la seguridad ciudadana así como la descentralización y el desarrollo del poder local.

2.1.10 Oficina municipal de planificación

Entre las oficinas técnicas que deben de tener las municipalidades en su estructura, se encuentra la oficina municipal de planificación, que tiene a su cargo la coordinación de la elaboración de diagnósticos del Municipio, así como elaborar los planes, programas y perfilar proyectos para contribuir en la calidad de la gestión municipal.

Es responsabilidad de la oficina municipal de planificación, producir la información que se requiere para la formulación y gestión de las políticas públicas municipales. Así también le corresponde mantener actualizado el

catastro municipal. Lo anterior se encuentra en el artículo 95 del Código Municipal.

Se determinó que la dirección de dicha dependencia está a cargo de un coordinador y un subcoordinador. En las instalaciones de la oficina también se encuentra la persona encargada de relaciones públicas así como el personal encargado de actividades de forestación y técnicos comunitarios. Derivado de la falta de personal, se da el recargo de funciones pues los empleados no sólo realizan actividades que le competen.

Entre las funciones se mencionan:

- Elaborar los perfiles de los proyecto
- Mantener actualizadas las estadísticas socioeconómicas del municipio
- Mantener actualizado el catastro municipal

Al momento de recorrer las instalaciones, se observó el organigrama específico, con la deficiencia de estar desactualizado ya que incluye puestos como ingeniería y dibujantes que no se desempeñan. El subcoordinador dio a conocer la necesidad de contratar a un ingeniero y un dibujante o arquitecto para realizar los planos y cálculos de los requerimientos de los proyectos que ejecutará la municipalidad. La carencia de dichos profesionales ha dificultado el cálculo eficiente del presupuesto de los materiales. Hasta en junio de 2008, para la elaboración de los planos contratan a una persona de manera temporal.

La municipalidad posee un plan estratégico, que se elaboró con la participación de los diferentes líderes y autoridades comunitarias. Dicho plan contiene la identificación y priorización de las necesidades de los habitantes y sirve de orientación para la gestión municipal.

2.1.11 Unidad de administración financiera integrada municipal

Con el propósito de integrar a la municipalidad en la administración y consolidación financiera del sector público, para lograr la transparencia en la gestión pública, el Código Municipal establece en el artículo 97, que si los recursos lo permiten, las municipalidades deben de contar con dicho departamento, antes del 2006. La unidad forma parte de las oficinas técnicas y estará a cargo de un director o jefe, sin embargo; cuando la situación de la institución no permite contratar al encargado, todas las funciones las puede realizar el tesorero municipal.

Entre las funciones se mencionan:

- Elaborar la programación y formulación del presupuesto, en coordinación con la oficina municipal de planificación
- Administrar el proceso de liquidación y recaudación de ingresos municipales
- Elaborar y presentar la información financiera

El manual de administración financiera integrada municipal, establece que la organización del departamento debe contener tres módulos: presupuesto, contabilidad y tesorería. Además, determina que "Es necesario que el personal de las unidades de Administración Financiera Integrada Municipal (AFIM), o tesorerías municipales, responsables de la ejecución de los procesos, posean los conocimientos y experiencias suficientes sobre las funciones y responsabilidades que conlleva la administración financiera municipal, para un mejor desempeño"⁶.

⁶ SISTEMA INTEGRADO DE ADMINISTRACIÓN FINANCIERA Y CONTROL SIAF-SAG, Manual de Administración Financiera Integrada Municipal, Guatemala 2003, Pág. 11

En la municipalidad funciona la unidad y está autorizada de manera legal. Derivado de la falta de recursos financieros, hasta el momento la dirección de la AFIM está a cargo del tesorero municipal. Cuenta con las áreas de tesorería, contabilidad, compras, receptoría y bodega; no así con las de informática y presupuesto. Hasta la fecha, las actividades del área de presupuesto, están a cargo del tesorero, lo que provoca duplicidad de funciones.

Se determinó como una fortaleza de la institución que la unidad se encuentra con sistema automatizado, sin embargo hay que mencionar que posee algunas debilidades entre las que aparecen: iluminación inadecuada, espacio reducido para la buena ejecución de las labores, escasez de útiles de oficina, equipos obsoletos, falta de estrategias para la recaudación eficiente de los ingresos municipales así como el establecimiento de nuevas fuentes, falta de capacitación al personal en el sistema SIAF-SAG.

El siguiente organigrama muestra los módulos que debe contener la unidad de Administración Financiera Integrada Municipal.



Fuente: Manual de Administración Financiera Integrada Municipal, Pag. 15

Por ser el área que tiene a su cargo el control del presupuesto, debe de informar a la corporación municipal el avance de su ejecución, cada cierto período. La investigación determinó que lo anterior no se toma en cuenta.

2.1.12 Juzgado de asuntos municipales

El juzgado dentro de las municipalidades fue creado mediante Decreto 378, del Congreso de la República, el 21 de mayo de 1947.

Entre las funciones del departamento se encuentran: obligar el cumplimiento de los reglamentos municipales, velar porque los vecinos ejerciten sus derechos, accedan a los servicios públicos y cumplan sus obligaciones de acuerdo a lo establecido en las leyes, las ordenanzas y otras disposiciones.

La base legal para la creación del juzgado de asuntos municipales, se encuentra establecida en el artículo 259 de la Constitución Política de la República de Guatemala en donde dice "Para la ejecución de sus ordenanzas y el cumplimiento de sus disposiciones, las municipalidades podrán crear, de conformidad con la ley, su Juzgado de Asuntos Municipales y su Cuerpo de Policías de acuerdo con sus recursos y necesidades, los que funcionarán bajo órdenes directas del alcalde"⁷. También en el artículo 161 del Código Municipal se justifica la creación de dicha unidad.

En la estructura organizacional, actual, el departamento se integra por el Juez municipal y una secretaria. El primero es el jefe del departamento y se relaciona de manera horizontal con los encargados de las demás áreas y de manera vertical con su inmediato superior, el gerente municipal, así como con los empleados a su cargo.

⁷ ASAMBLEA NACIONAL CONSTITUYENTE, Constitución Política de la República de Guatemala, Artículo 259, Página 61

2.1.13 Oficina de servicios públicos municipales

La planificación de las actividades de la oficina está a cargo de un coordinador y un secretario. Se determinó que los servicios se encuentran reglamentados. Cuenta con el manual de organización y descripción de puestos, no así el de procedimientos que guíe a los responsables acerca de la operación y mantenimiento de los servicios.

Las necesidades básicas del departamento son: La ampliación del espacio que ocupa, proveer de equipo de cómputo al personal para llevar el registro de las operaciones, falta de iluminación adecuada. Hasta junio de 2008, el registro se realizaba de forma manual.

Los servicios que presta la municipalidad a la población, se detallan a continuación:

- **Agua entubada**

De acuerdo con información de la oficina municipal de planificación, la municipalidad cuenta con el servicio de agua entubada para el área urbana y rural, pues el mismo no recibe tratamiento alguno. Hace algún tiempo, la población urbana se abastecía de agua potable, sin embargo derivado de los disgustos de la población por el olor a cloro, se decidió cambiarla por agua entubada.

El diagnóstico dio a conocer que existen 3,257 usuarios registrados y se cobran Q12.00 anuales por el servicio. Cabe mencionar que no todos los usuarios cumplen con el pago del servicio; el coordinador de dicha unidad informó que hasta junio de 2008, existen 1,480 beneficiarios morosos. A través del envío de notas de cobro, diseñados por el programa de Municipios Democráticos, se pretende recuperar el monto.

- **Drenaje**

Este servicio se presta en el área urbana y cubre el 70% de las viviendas. La municipalidad no cobra por el mismo, el único requerimiento que se hizo fue la colaboración de la población al momento de implementar el proyecto. No se dispone de planta de tratamiento alguno lo que permite que los desechos contaminen los ríos las Violetas y Xolacul.

- **Mercado**

El edificio del mercado municipal no cubre las demandas de los oferentes lo que ocasiona que varias ventas se instalen en las orillas de las calles que permite la presencia de condiciones inadecuadas de higiene. De esa cuenta, la ampliación del edificio se convierte en un requerimiento de inversión para el Municipio.

Los días de plaza son los jueves y domingo. Gran número de habitantes de los municipios vecinos llegan a ofrecer sus productos en dicho mercado; otros acuden en calidad de demandantes.

El encargado de mercado tiene como función principal velar por la limpieza del mismo todas las tardes y llevar control del cobro de los locales.

- **Recolección y tratamiento de desechos sólidos**

La municipalidad ofrece el servicio de recolección de basura, en el área urbana, la cual se deposita en el vertedero municipal sin ningún tratamiento. La recolección se realiza los días jueves, para los habitantes que pagan Q12.00 mensuales y dos veces a la semana para los que pagan Q25.00.

Hasta el 2006, se contó con un programa de tratamiento de desechos sólidos para ello se realizó una fosa de relleno sanitario que permitía la clasificación.

- **Tren de aseo**

En el casco urbano se presta el servicio de tren de aseo que consiste en el barrido de calles del centro del Municipio.

- **Cementerio**

En la cabecera municipal existen tres cementerios, para satisfacer la demanda de los vecinos. Además, las comunidades tienen por lo menos uno. En el casco urbano se cobra por el servicio, mientras que para las comunidades es gratuito.

- **Rastro municipal**

Este servicio cubre el área urbana. A través de observación se constató que las instalaciones se encuentran en mal estado y no se da tratamiento especial a los desechos; la tubería llega a dar a un río lo cual contribuye a la contaminación del agua, a la extinción de especies acuáticas, a poner en riesgo la salud de los habitantes, deterioro del medio ambiente, entre otros.

- **Mercado de artesanías**

El mercado de artesanías se construyó con el objeto de promover la cultura ixil, promocionar las artesanías y lanzar un modelo único con amplia representatividad para el rescate, conservación y difusión de los elementos que enriquecen el patrimonio cultural del Municipio. Genera ingresos como alternativa de sostenibilidad para el centro cultural. Cada vendedor que ocupa un espacio en dicho edificio está comprometido a pagar una cuota mensual de Q150.00.

2.1.13.1 Servicios de educación, recreación, cultura y deportes

También se denominan servicios auxiliares y son administrados por la oficina de servicios públicos municipales. A continuación se presenta cada uno de ellos:

- **Estadio municipal**

Es un proyecto que aún está en ejecución y que pronto estará a disposición de la población para fomentar el deporte en el Municipio, como un lugar de diversión que coadyuva a que la juventud no se incline hacia actos delictivos.

La instalación también constituirá una fuente de ingresos al Municipio, ya que se alquilará para actividades deportivas.

El encargado es responsable de velar por el resguardo, seguridad, limpieza, higiene y mantenimiento de las instalaciones y elaborar la programación de su uso.

- **Casa de la cultura**

Con el objeto de estimular la participación de los interesados y promover la cultura a nivel local, la municipalidad pone a disposición dicha instalación cuyo encargado tiene como función, diseñar y coordinar programas y proyectos educativos, culturales y artísticos. Cuenta con el equipo necesario para llevar a cabo las actividades.

- **Salón de usos múltiples**

Las instalaciones del salón municipal constituyen otra fuente de ingresos, a través de la puesta en alquiler para cualquier evento, siempre y cuando se coordinen los horarios de realización. El encargado es el responsable de velar por situaciones de higiene y limpieza. Al recorrer las instalaciones se observó que no se encuentra en buenas condiciones, ya que los sanitarios presentan condiciones antihigiénicas y en mal estado. La mayoría de los vidrios de las ventanas están rotos, lo cual justifica que el edificio necesita remodelación.

- **Biblioteca**

La municipalidad ha creado y pone a disposición del público, la biblioteca municipal, con el objeto de promover la investigación y formación para el desarrollo de actividades académicas de la comunidad estudiantil. La unidad está a cargo de una persona y el horario de atención es de 8 am a 5 pm, de lunes a viernes. Se encontró que la computadora de la encargada no funcionaba, por lo que el registro y control se realizaba de forma manual. Asimismo el área no se encuentra señalizada.

- **Parque**

El gobierno municipal del período anterior (2004 - 2008), remodeló el parque, proyecto que fue inaugurado a finales del 2005. Un aspecto importante consiste en que cuenta con 30 locales comerciales y parqueo para más de 30 vehículos, en el sótano. El proyecto fue diseñado como auto sostenible ya que todas las instalaciones del sótano generan ingresos para la municipalidad. Los que ocupan un local tienen que pagar Q500.00 mensuales de alquiler y por el parqueo cobran Q10 por hora. También en este lugar funciona una agencia de Banrural.

El encargado del parque es el responsable del mantenimiento del mismo, así como coordinar la utilización para diferentes actividades que demande la población.

2.2 DIAGNÓSTICO ADMINISTRATIVO DE LA INSTITUCIÓN

Como ya se mencionó, el Diagnóstico se desarrollará a través del análisis del proceso administrativo.

2.2.1 Planificación

La planeación es la primera etapa del proceso administrativo cuyo propósito es

fijar el curso concreto de acción a seguir, a través de la determinación de los principios, secuencia de operaciones y los recursos necesarios para su realización.

Toda organización se desenvuelve en un ambiente que experimenta cambios constantes. Lo anterior justifica que no basta con sólo planificar las actividades a corto plazo sino también hay que tener una planeación estratégica para prever el futuro.

A través del programa de Municipios Democráticos se han logrado varios avances en el fortalecimiento de la gestión municipal, entre los que se mencionan la elaboración de manuales y reglamentos, así como la capacitación al personal, sin embargo hacen falta aspectos por mejorar.

A continuación se hace un análisis de la planeación en la municipalidad, en los que se resaltan los aspectos de la elaboración del presupuesto, el plan operativo y estratégico.

2.2.1.1 Planificación y programación presupuestaria

La Ley Orgánica del Presupuesto, Decreto 101-97, establece en el artículo 12, que para la planificación presupuestaria debe aplicarse una estructura programática coherente con los planes y políticas de acción del gobierno. La estructura del presupuesto también se justifica en el artículo 129 del Código Municipal Decreto 12-2002. Además, en el artículo 131 aparece que se debe distribuir y administrar equitativamente el presupuesto municipal entre las comunidades rurales y urbanas, de acuerdo a las necesidades básicas insatisfechas, indicadores de salud y educación.

La corporación municipal es quien delibera y toma las decisiones respecto a las finanzas municipales; le corresponde administrar todo el conjunto de bienes, ingresos y obligaciones que conforman el patrimonio del municipio.

El diagnóstico permitió dar a conocer que la estructura del presupuesto de la municipalidad de Santa María Nebaj, cumple con lo establecido en la Ley Orgánica del Presupuesto. Sin embargo, hay que mencionar que existen ciertas debilidades en cuanto a la formulación y ejecución del mismo, entre las que se mencionan la inexistencia del área de presupuesto por lo que las actividades de dicha unidad están a cargo del tesorero. La participación de los habitantes y de las organizaciones civiles en la formulación del presupuesto no ha sido muy significativa.

Las deficiencias en la planificación, también se reflejan en las modificaciones al presupuesto. Se determinó que el presupuesto no se ejecuta desde el marco de las prioridades de las comunidades, sino a través de políticas; en varias ocasiones cuando se ejecuta un proyecto no se hace énfasis en los beneficios que obtiene la comunidad, lo que hace que el presupuesto aún se administre de forma tradicional.

Se debe de dar a conocer el presupuesto a todo el personal así como a la población. Los empleados de la municipalidad desconocen el contenido cuantitativo y cualitativo del presupuesto anual; asimismo no identifican el grado de avance del mismo, sólo lo conocen los que intervienen en la elaboración.

A continuación se presenta una descripción del proceso de formulación del presupuesto municipal:

La oficina municipal de planificación, el consejo municipal de desarrollo (COMUDE) y los consejos comunitarios de desarrollo (COCODES), son los encargados de seleccionar los proyectos prioritarios de las diferentes comunidades, los que se presentan ante el concejo municipal para su aprobación o rechazo. La planificación de la ejecución de los proyectos que se incluyan en el presupuesto lo realiza la oficina municipal de planificación y la formulación y liquidación del mismo le corresponden al tesorero.

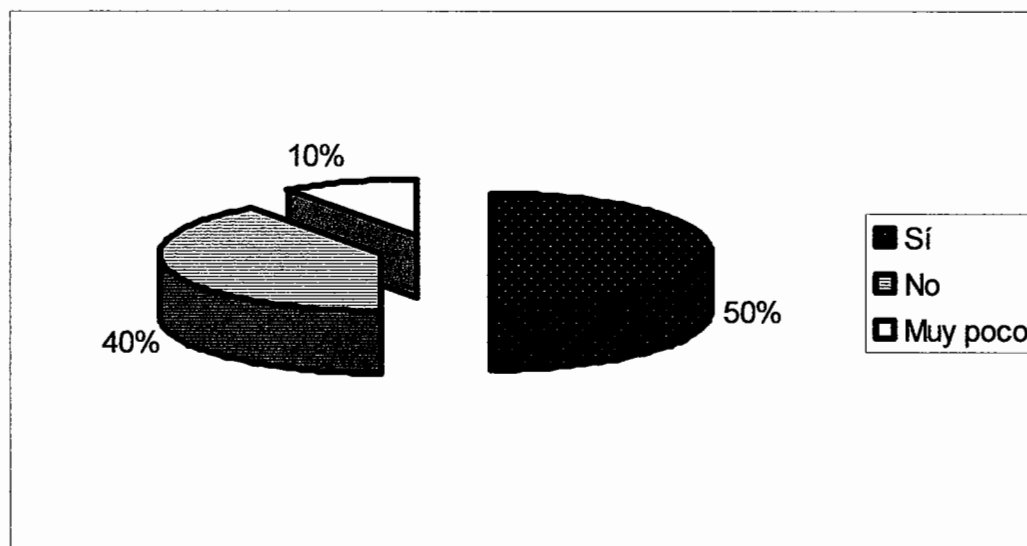
Los ingresos para la ejecución del presupuesto, provienen de recaudaciones a través de tasas y arbitrios, aporte constitucional y donaciones. Se determinó que hace falta establecer nuevas fuentes de ingresos, ya que gran parte de los entes comerciales aún no pagan impuestos.

Es importante indicar que al llevar un adecuado control en las finanzas municipales permite un desarrollo integral del municipio y fortalece la gestión pública.

La participación ciudadana en la gestión municipal, no ha sido tan significativa. Es lamentable que las decisiones se realicen a través de políticas. El presupuesto no es ejecutado tal como se formula, lo cual implica una violación en la participación de los vecinos.

Las entrevistas dirigidas a algunos de los vecinos que llegaron a la municipalidad para realizar algún trámite, reflejaron una baja participación de la población en la elaboración del presupuesto, tal como se aprecia en la siguiente gráfica:

Gráfica 2
Municipio de Santa María Nebaj, departamento de Quiché
Participación de la población en la elaboración del presupuesto municipal
Año: 2008



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

El 50%, afirmaron su intervención en la elaboración del presupuesto municipal y lo hacen a través de los COCODES. Por otro lado el 40% dijeron que no participan, mientras que el 10% respondieron que es insignificante. Lo anterior demuestra que no se lleva a cabo un proceso adecuado de planificación presupuestaria toda vez que se descuida la participación de los habitantes y en ocasiones de algunos jefes de áreas.

2.2.1.2 Plan estratégico y plan operativo anual

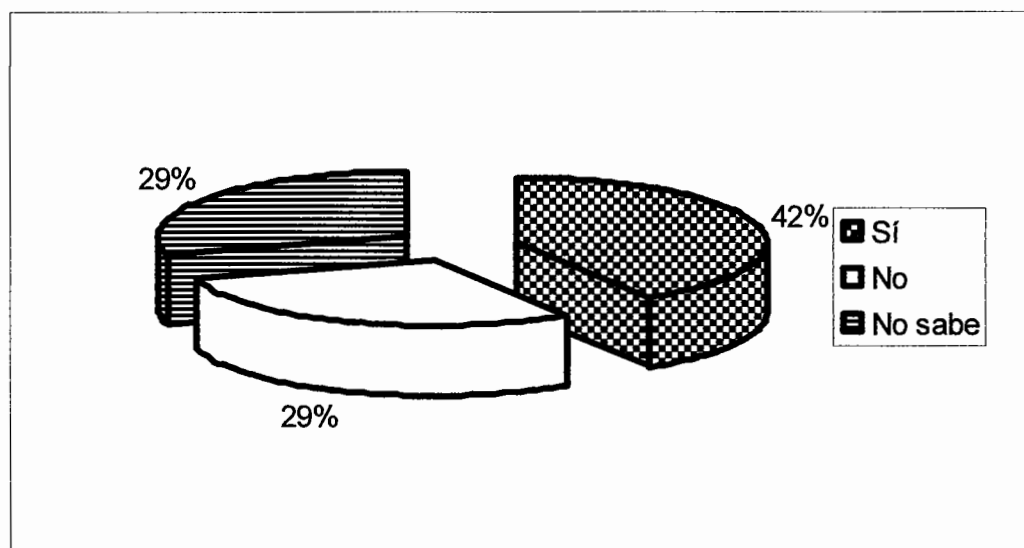
El plan operativo anual comprende la planificación de todas las actividades a realizarse durante un año, mientras que el plan estratégico es a largo plazo.

El diagnóstico permitió demostrar que en la institución se elabora el plan estratégico así como el plan operativo anual. La debilidad en este sentido se traduce en que no se toma en cuenta la participación de todo el personal en la

planificación, no se realiza una evaluación del avance en la ejecución de las actividades así como no se da a conocer al personal, la existencia, el avance, necesidades de modificación, etc. Por otro lado, hay que mencionar que la baja preparación académica del personal ha sido una de las causas de las deficiencias de la gestión municipal así como el escaso recurso económico.

La gráfica que sigue muestra los resultados obtenidos de la encuesta con respecto a la planificación.

Gráfica 3
Municipalidad de Santa María Nebaj, departamento de Quiché
Elaboración del plan operativo anual
Año: 2008



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

La gráfica anterior, muestra que el 42 % de los subordinados encuestados afirmó que en la municipalidad se elabora el plan operativo anual; sin embargo, afirmaron que no lo dan a conocer a todos, solo lo tiene el concejo municipal y el jefe de la oficina municipal de planificación pues son las unidades encargadas de la planificación. En lo referente a la interrogante de

la elaboración del plan a nivel de su unidad de trabajo, respondieron que no lo hacen. El 29% respondió que no se elabora, en tanto que el resto, 29% expresó que desconoce de su elaboración.

Los jefes de las áreas respondieron de manera contradictoria, tal como se aprecia en la tabla que sigue:

Tabla 7
Municipalidad de Santa María Nebaj, departamento de Quiché
Elaboración del plan operativo anual (jefes)
Año: 2008

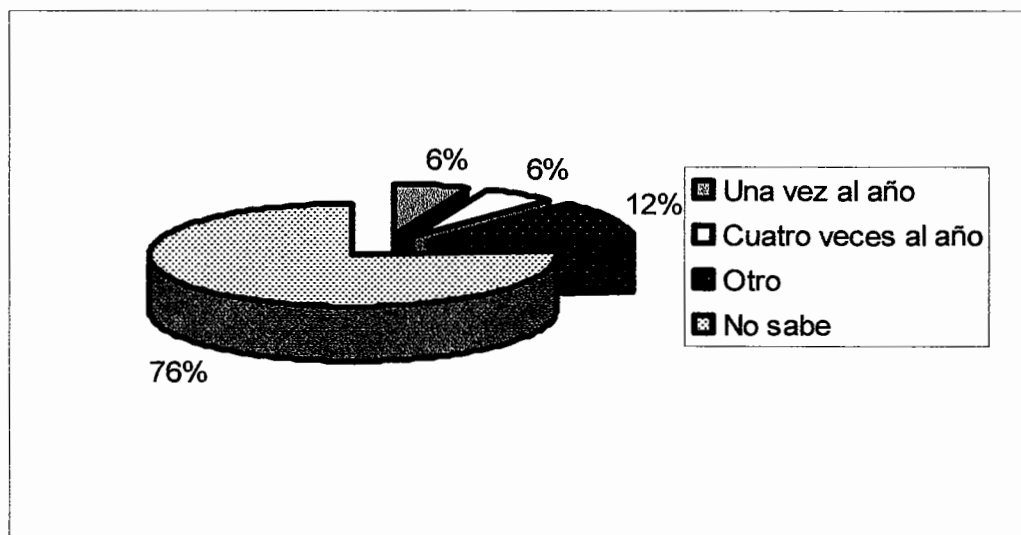
Unidad Administrativa	Sí	No
Concejo Municipal	x	
Secretaría Municipal	x	
Gerencia Municipal	x	
Policía Municipal		x
Oficina Municipal de Planificación	x	
Tesorería	x	
Juzgado de Asuntos Municipales	x	
Oficina de Servicios Públicos Municipales	x	
Total	7	1

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

La tabla anterior muestra que sólo un jefe desconoce de la elaboración del plan operativo anual, mientras que el resto afirmó la elaboración del mismo.

En cuanto a la revisión del plan operativo anual, se encontraron los siguientes resultados:

Gráfica 4
Municipalidad de Santa María Nebaj, departamento de Quiché
Revisión del plan operativo anual
Año: 2008



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

De 21 colaboradores encuestados, el 76% respondió que desconoce cuántas veces durante el año se revisa el plan operativo anual, para evaluar el grado de avance, el 12% dijo que la revisión del mismo corresponde a otro período de lo establecido en la boleta de encuesta, esto equivale a 2 empleados y confirmaron que se revisa mensualmente. El restante 12% se distribuye en forma proporcional en 6% para una vez al año y 6% para cuatro veces al año.

Al hacer una comparación con lo que respondieron los jefes, se determinó lo siguiente:

Tabla 8
Municipalidad de Santa María Nebaj, departamento de Quiché
Revisión del plan operativo anual (jefes)
Año: 2008

Unidad Administrativa	4 veces	1 vez	no sabe
Secretaría Municipal		x	
Gerencia Municipal		x	
Policía Municipal			x
Oficina Municipal de Planificación		x	
Tesorería		x	
Juzgado de Asuntos Municipales			x
Oficina de Servicios Públicos Municipales	x		
Total	2	4	2

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

La tabla anterior muestra que los jefes de las unidades desconocen las veces que se revisa el plan operativo anual durante un año.

2.2.1.3 Elementos de la planificación

Se hará el análisis de algunos elementos de la planificación.

- **Procedimientos**

Se determinó que la planificación cumple con dicho elemento ya que sigue una secuencia lógica de las actividades que han de realizarse. En cuanto al procedimiento de cada unidad administrativa, la mayoría de los entrevistados afirmó que la municipalidad cuenta con el manual de procedimientos, sin embargo, no fue posible obtener copia del mismo.

- **Programa**

El programa es aplicado por los altos mandos pues ellos son los encargados de la planificación de cada unidad, no obstante en los niveles más bajos no se apoyan de dicho documento para el desarrollo adecuado de las diferentes

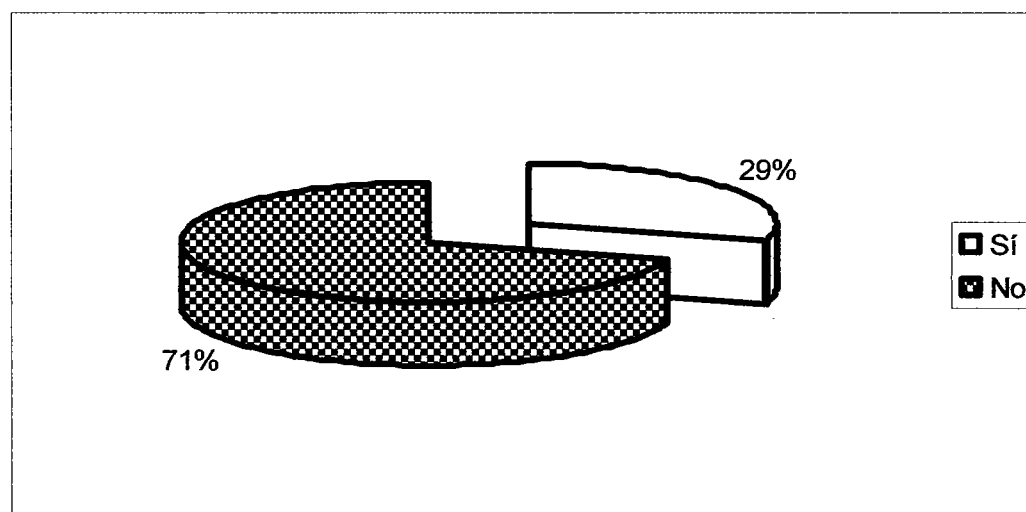
actividades. Como ejemplo se mencionan el programa de sesiones del concejo municipal, la ejecución de los proyectos, etc.

- **Misión, visión y objetivos**

El personal de cualquier institución debe tener conocimiento de la misión, visión y objetivos para saber la razón de existencia de la misma, hacia dónde se dirige y lo que pretende lograr en un determinado tiempo, con ello se evita el fracaso de las operaciones pues los empleados se identifican con la organización y se comprometen en alcanzar los objetivos. Hay que resaltar que no basta con dar a conocer, sino hay que ubicar en un lugar visible, sobretodo la misión y visión, para los clientes internos y externos.

Al momento de recorrer las instalaciones no fue posible visualizar la misión y visión. Además al dirigir la pregunta del conocimiento de la misión, visión y objetivos, al personal, la mayoría afirmó desconocerlos. Lo anterior se observa en la gráfica que sigue:

Gráfica 5
Municipalidad de Santa María Nebaj, departamento de Quiché
Conocimiento de la misión, visión y objetivos (colaboradores)
Año: 2008



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

De los 21 colaboradores municipales encuestados, el 71% respondió que desconoce la misión, visión y objetivos de la institución para la cual laboran. Por otro lado el 29% afirmó conocerlos, pero que solo se los dieron a conocer de forma verbal. Cabe mencionar que los que respondieron de manera afirmativa a la interrogante, al momento de solicitar que describieran la misión y los objetivos todos relataron enunciados diferentes. El resultado implica que urge que se dé a conocer a los empleados los elementos de planeación, para que se sientan comprometidos y contribuyan al logro de los objetivos.

A continuación se muestran los resultados de los jefes con respecto a la misma pregunta:

Tabla 9
Municipalidad de Santa María Nebaj, departamento de Quiché
Conocimiento de la misión, visión y objetivos (jefes)
Año: 2008

Unidad Administrativa	Sí conoce	No sabe
Alcaldía Municipal	x	
Secretaría Municipal	x	
Gerencia Municipal	x	
Policía Municipal	x	
Oficina Municipal de Planificación	x	
Tesorería	x	
Juzgado de Asuntos Municipales		x
Oficina de Servicios Públicos Municipales	x	
Total	7	1

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

Como se puede observar, de los ocho jefes de las diferentes unidades administrativas de la municipalidad, solo uno respondió que desconoce la misión, visión y objetivos, mientras que el resto, siete personas, afirmaron conocer. Lo anterior implica la urgencia de dar a conocer la misión, visión y objetivos a los subordinados.

2.2.1.4 Principios de la planificación

A continuación se hará un análisis de la aplicación de algunos principios de la planificación:

- **Principio de flexibilidad**

Se pudo constatar que se aplica el principio de flexibilidad al plan operativo anual, ya que hay actividades que no son posibles realizar a la fecha determinada y se trasladan a otro período de tiempo.

Con respecto al presupuesto de ingresos y egresos anuales se establecen márgenes de holgura, sin embargo, no siempre se pueden afrontar las situaciones imprevistas, por lo que se ven obligados a modificarlo.

- **Principio de la unidad**

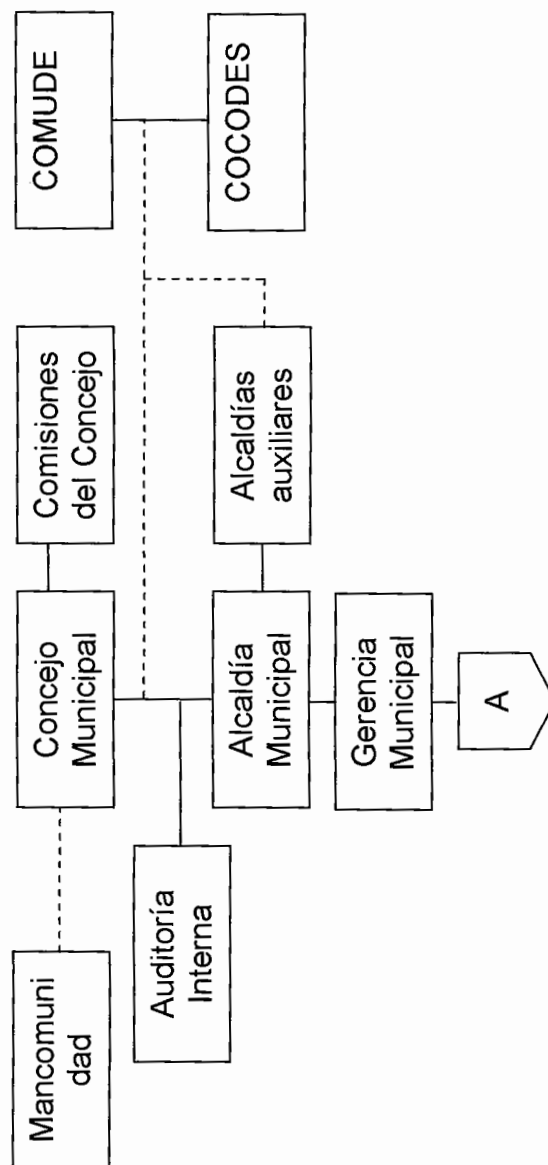
Se encontró que la mayor parte del personal desconoce la existencia de un plan específico de su área, lo que justifica que no se cumple con el principio de unidad, por el hecho de que no todos los planes específicos se integran al plan general.

2.2.2 Organización

Comprende la estructuración de las relaciones que existen entre las funciones, niveles y actividades de los recursos humanos, así como los materiales de una institución, con el fin de alcanzar los objetivos propuestos.

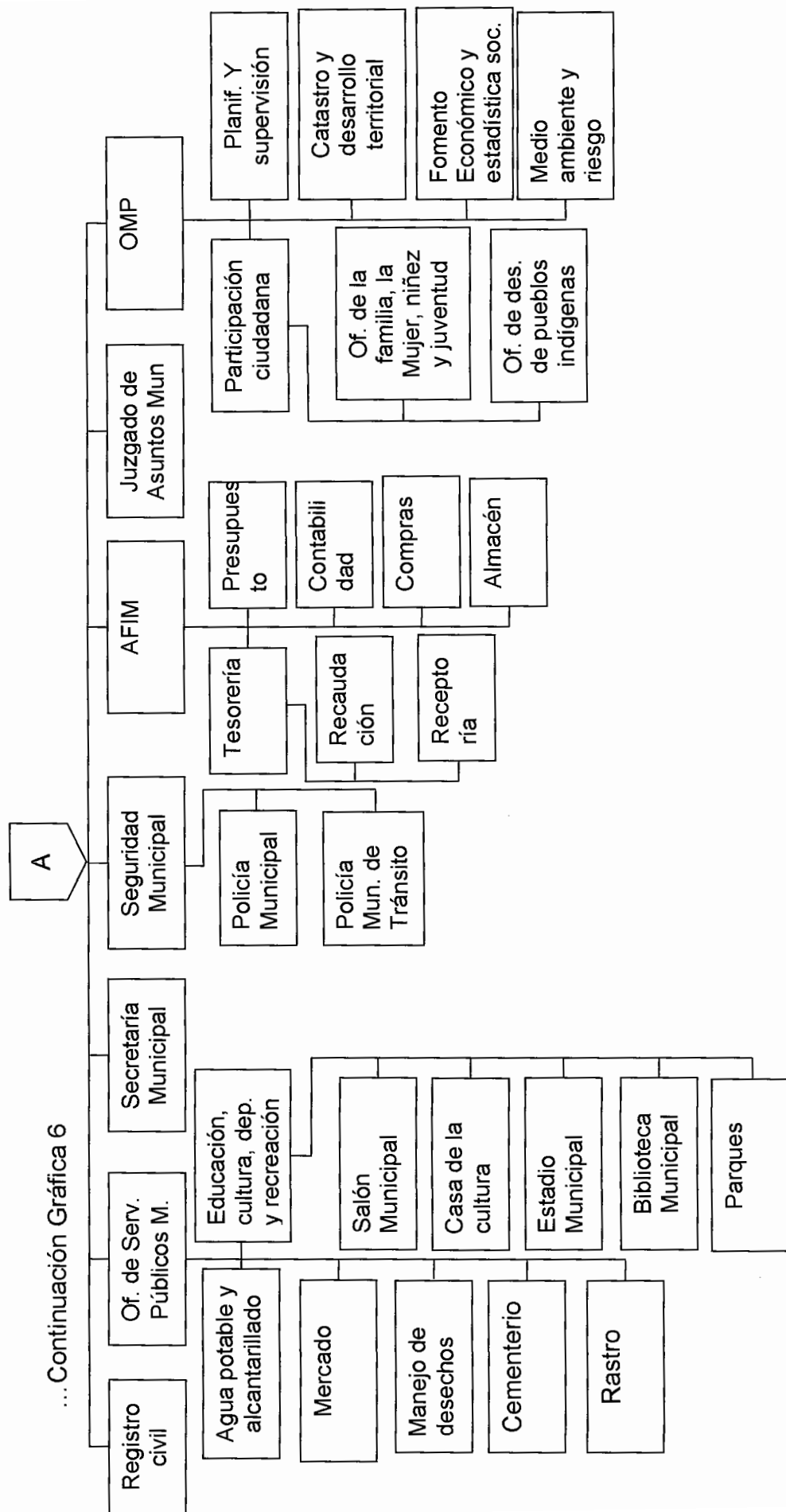
A continuación aparece el organigrama de la institución, a la fecha de realizar el diagnóstico, luego se presenta el análisis del mismo.

Gráfica 6
Municipalidad de Santa María Nebaj, departamento de Quiché
Estructura Organizacional, actual
Año: 2008



Continúa...

... Continuación Gráfica 6



Fuente: Municipalidad de Santa María Nebaj, Quiché, 2008.

- **Análisis de la estructura organizacional**

El organigrama que fue proporcionado es funcional por el hecho que divide las actividades y empleados por departamento.

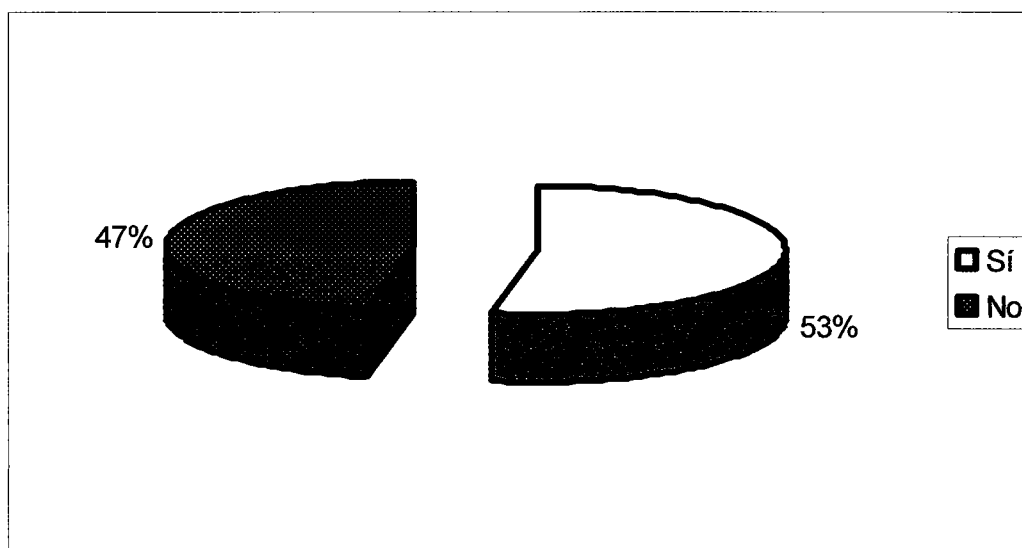
En la estructura de la municipalidad, existe una cadena de mando vertical, lo que indica que se cumplen con las jerarquías de cada unidad, altos mandos, mandos medios y nivel operativo; que especifica quién depende de quién.

El organigrama está desactualizado porque incluye algunos puestos que no se desempeñan. El departamento de registro civil ya no funciona y aún se visualiza. Por otro lado no es uniforme ya que las figuras son de diferentes tamaños.

En relación a los objetivos de cada unidad, éstos no se encuentran establecidos de forma escrita, por lo que los empleados no tienen conocimiento exacto y uniforme de los mismos, por ello no se puede establecer si existe correspondencia entre los objetivos de las diferentes unidades y el objetivo general de la institución.

En cuanto al cumplimiento de funciones se determinó que algunos puestos se encuentran recargados, debido a que el personal realiza otras atribuciones además de las establecidas en las leyes que regulan las municipalidades. Lo anterior se puede observar en la gráfica que sigue:

Gráfica 7
Municipalidad de Santa María Nebaj, departamento de Quiché
Realización de funciones que no le competen
Año: 2008



Fuente: Investigación de campo Grupo EPS., Primer Semestre 2008.

El 47% de los encuestados dijo que las funciones que realiza son las que realmente le competen, mientras que el 53% dijo que además de realizar las de su puesto, también se dedica a otras actividades. Esto justifica que la municipalidad carece de personal suficiente para prestar un buen servicio.

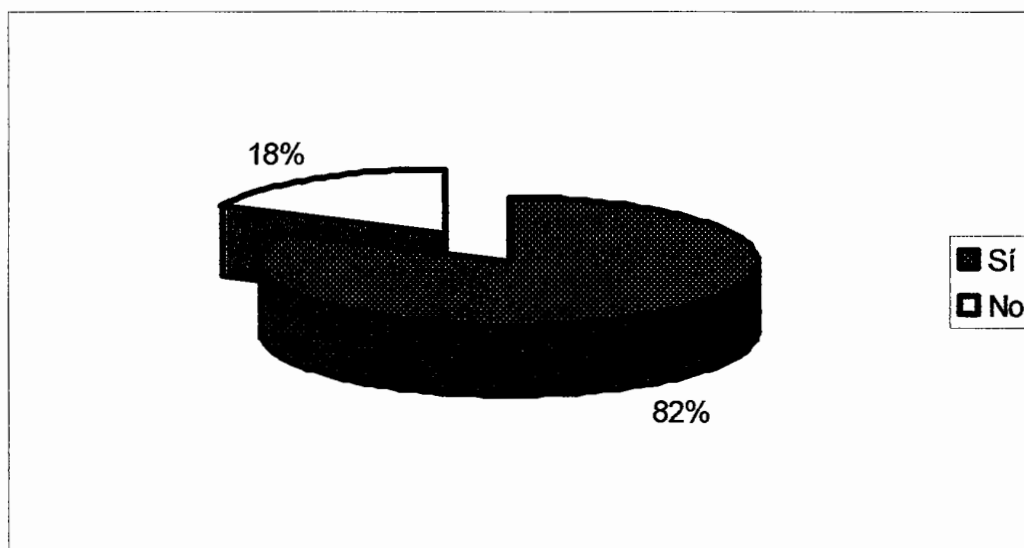
Al preguntar a los empleados de la existencia de un organigrama, la mayoría respondió de manera afirmativa, no obstante dijeron que dicho instrumento está solo en la oficina municipal de planificación y que no se encuentra a la vista de los empleados y visitantes lo que ocasiona que los que se ubican en los niveles más bajos, desconozcan su ubicación en el organigrama.

El organigrama como instrumento administrativo de gran utilidad, debe de estar a la vista del personal y de la población en general, para dar a conocer su estructura organizacional.

Después de analizar el organigrama actual, se determinó rediseñarlo en base a todas las unidades que funcionan, así como las que se proponen. Dicho instrumento se encuentra en el manual de organización y descripción de puestos.

A continuación se muestra en la siguiente gráfica, la opinión de los empleados acerca de la existencia del organigrama:

Gráfica 8
Municipalidad de Santa María Nebaj, departamento de Quiché
Existencia del organigrama
Año: 2008



Fuente: Investigación de campo Grupo EPS., Primer Semestre 2008.

El 82% del personal encuestado, respondió que sí sabe de la existencia del organigrama, mientras que el 18% respondió lo contrario. El desconocimiento del organigrama de parte del personal, provoca que no conozca su ubicación en la jerarquía. Hay que aclarar que los que afirmaron la existencia del instrumento no disponen de copia del mismo en su lugar de trabajo.

- **Instrumentos administrativos**

Los instrumentos administrativos forman parte del marco legal interno de las instituciones. Son herramientas que orientan la realización de las actividades y el logro de los objetivos. De esa cuenta es imprescindible que las municipalidades diseñen y provean al personal de dichas herramientas.

Se determinó que hasta junio de 2008, la municipalidad posee los siguientes manuales y reglamentos:

Tabla 10
Municipalidad de Santa María Nebaj, departamento de Quiché
Instrumentos administrativos con que cuenta la municipalidad
Año: 2008

Instrumentos	Fecha de aprobación	Actualizado
Manual de Organización	17/04/2008	No
Manual de Organización Oficina de Servicios Municipales	02/01/2008	Sí
Reglamento Interno de Personal	26/03/2008	Sí
Reglamento interno del Concejo Municipal	26/03/2008	Sí
Reglamentos de Servicios Públicos	22/11/2007	Sí

Fuente: Investigación de campo Grupo EPS., Primer Semestre 2008.

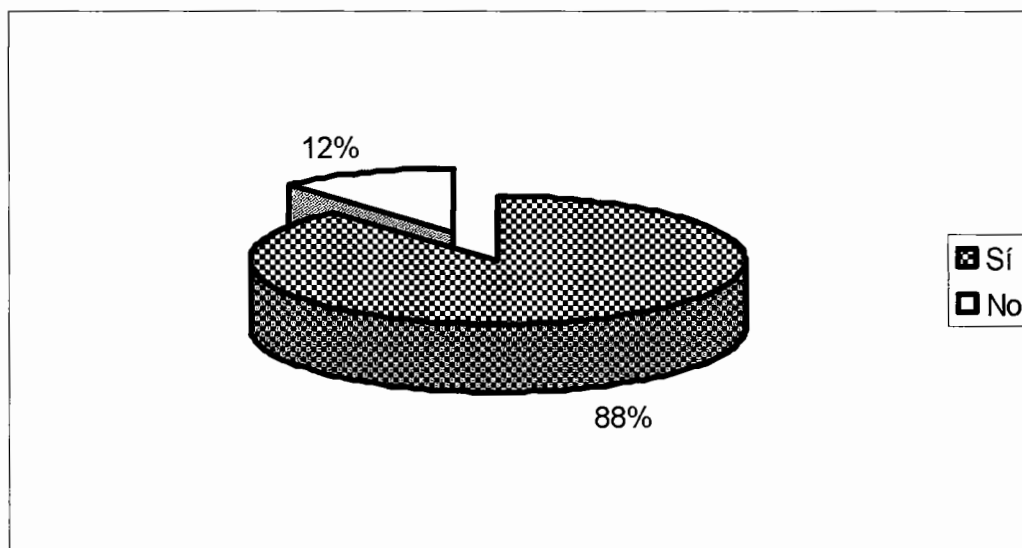
De acuerdo con la tabla, hasta junio de 2008, la municipalidad cuenta con los manuales y reglamentos descritos. Cabe mencionar que todos han sido aprobados en asambleas del concejo municipal y se ha dejado constancia de su creación en actas. Los reglamentos de la oficina de servicios públicos fueron aprobados en el 2007 y el resto, en el primer semestre de 2008. En lo que respecta al manual de organización, se determinó que no está actualizado por el hecho de que aún incluye la oficina de registro civil, de esa cuenta se decidió presentar una propuesta de dicho instrumento que se encuentra en el anexo 1.

Como ya se mencionó, el resultado de la encuesta reflejó que se tiene el manual de procedimientos, sin embargo no fue posible obtener copia del mismo. La

institución posee varios de los instrumentos administrativos; la debilidad en tal sentido, consiste en que no se aplican, es decir que el personal conoce de la existencia de los mismos, pero no cuentan con copias en su unidad de trabajo. Varios de los entrevistados destacaron que los instrumentos se encuentran en la oficina municipal de planificación y gerencia municipal.

A continuación se presenta la gráfica con el resultado de los empleados en lo referente a la existencia de instrumentos administrativos.

Gráfica 9
Municipalidad de Santa María Nebaj, departamento de Quiché
Existencia de manuales y reglamentos autorizados
Año: 2008

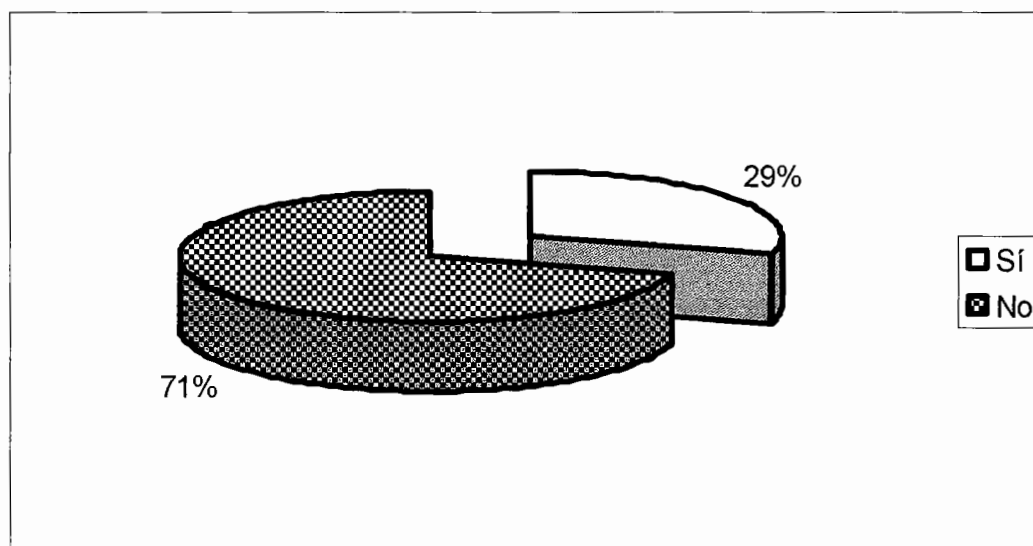


Fuente: Investigación de campo Grupo EPS., Primer Semestre 2008.

El 88% del personal encuestado dijo que sí existen manuales y reglamentos autorizados, mientras que el 12% manifestó desconocerlo. Lo anterior provoca que el personal desconozca las actividades que le corresponden realizar y por ende se da la duplicidad de funciones, lo cual repercute en el fracaso del logro de los objetivos.

Al referir la interrogante que si contaban con algún documento con las funciones a su cargo, dijeron que no, como se aprecia en la gráfica que sigue:

Gráfica 10
Municipalidad de Santa María Nebaj, departamento de Quiché
Funciones de trabajo por escrito
Año: 2008



Fuente: Investigación de campo Grupo EPS., Primer Semestre 2008.

El 71% de los encuestados, respondieron que no tienen las funciones de su trabajo por escrito. Por otro lado el 29% dijo que sí las tiene, no obstante al solicitar copia, se encontró que carecían del documento.

Al dirigir la misma pregunta a los jefes, se encontró lo siguiente:

Tabla 11
Municipalidad de Santa María Nebaj, departamento de Quiché
Funciones por escrito (jefes)
Año: 2008

Unidad Administrativa	Sí	No
Concejo Municipal	x	
Secretaría Municipal	x	
Gerencia Municipal	x	
Policía Municipal	x	
Oficina Municipal de Planificación	x	
Tesorería	x	
Juzgado de Asuntos Municipales	x	
Oficina de Servicios Públicos Municipales		x
Total	7	1

Fuente: Investigación de campo Grupo EPS., Primer Semestre 2008.

Al dirigir la misma interrogante a los jefes de los departamentos, resultó lo contrario de lo que respondieron los colaboradores, como se observa sólo uno dijo no tener por escrito sus funciones.

El resultado de las gráficas anteriores, implican deficiencias en la organización de la institución. Cada unidad administrativa debe disponer de una copia de los instrumentos administrativos, como mínimo, que sirva de guía en la ejecución de las actividades.

Al crear un nuevo puesto implica un rediseño del manual de organización y descripción de puestos.

2.2.2.1 Principios de la organización

A continuación se hará un análisis de los principios de la organización:

- **Principio de la especialización**

Las actividades correspondientes a cada empleado están divididas, sin embargo

derivado de la falta de personal gran parte se ve obligado a realizar tareas que no le competen. Por otro lado, no se toma en cuenta la especialización del personal al ser contratado, de acuerdo con los requerimientos del puesto; en tal sentido se concluye que no se cumple con el principio.

- **Del equilibrio de autoridad y responsabilidad**

El alcalde debe delegar autoridad al gerente municipal de la misma manera que la responsabilidad. El gerente lo debe hacer a través de los jefes de las unidades, es decir, permitir a los encargados dirigir las actividades de la unidad a su cargo y que sean responsables de los resultados obtenidos. Se determinó que lo anterior no siempre se da en la municipalidad derivado del desconocimiento parcial del proceso administrativo de los que ocupan los niveles altos en la jerarquía.

2.2.3 Integración

La integración consiste en obtener los recursos necesarios que determinan la organización y planeación. Incluye entre otras actividades: el reclutamiento selección, inducción, capacitación del personal, desarrollo e integración de materiales.

Para prestar un servicio eficiente, además de contratar al personal idóneo hay que proveerlo de los materiales y equipo suficientes y en buen estado. En los siguientes párrafos se presentan los resultados de esta fase que permitió demostrar el diagnóstico:

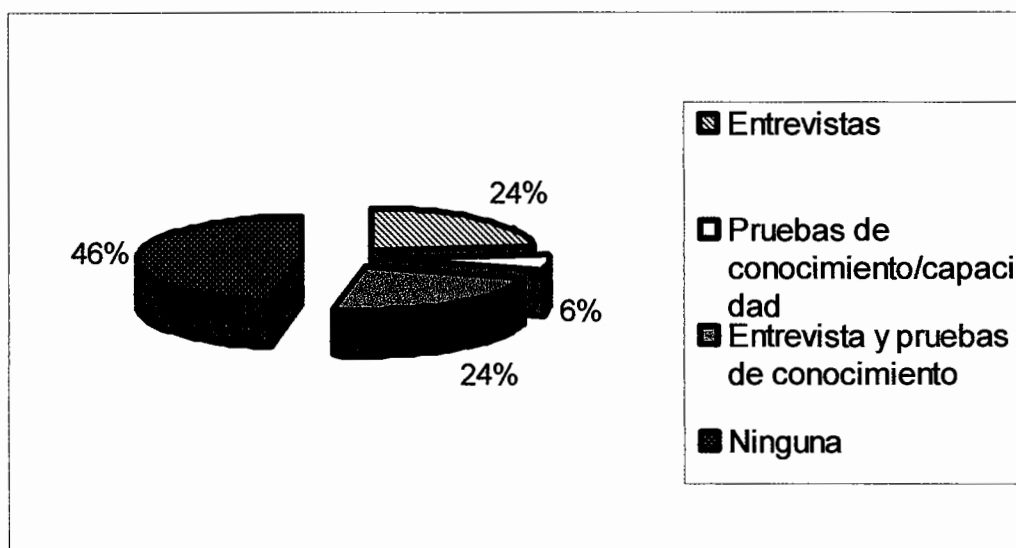
- **Reclutamiento y selección del personal**

La municipalidad como parte del mercado laboral debe tomar en cuenta el proceso de reclutamiento ya que permite la divulgación de las oportunidades que pretende ofrecer a las personas con determinadas características deseadas,

mientras que la selección implica equiparar las habilidades y las aptitudes de los solicitantes con las especificaciones del puesto, es decir elegir entre los reclutados los que cumplen con los requisitos.

En la actualidad, cuando se contratan los empleados municipales, no se aplica un proceso de reclutamiento y selección adecuado; la decisión se toma a través de políticas. En la mayoría de los casos el personal no se ha especializado para el puesto que ocupa, otros desempeñan un determinado puesto en base a la experiencia. Los problemas descritos se derivan de la inexistencia del departamento de recursos humanos que se encargue de la administración del recurso más importante. Lo anterior se observa en la gráfica siguiente:

Gráfica 11
Municipalidad de Santa María Nebaj, departamento de Quiché
Técnicas aplicables para el reclutamiento y selección del personal
Año: 2008



Fuente: Investigación de campo Grupo EPS., Primer Semestre 2008.

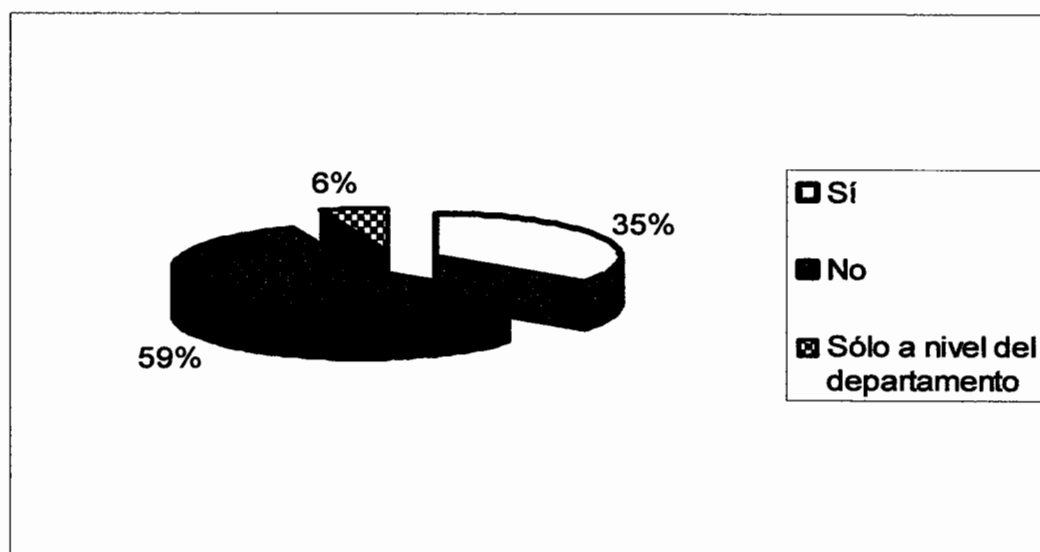
El 46% de los colaboradores respondieron que hasta junio de 2008 no se aplica alguna técnica para el reclutamiento y selección del personal, el 24% dijo que se

aplican entrevistas, otro 24% respondió entrevistas y pruebas de conocimientos. El resto 6% afirmó que solo se realizan pruebas de conocimiento. A través de este análisis se afirma la inexistencia de técnicas para la contratación del personal y se descuidan las especificaciones del puesto al momento de contratar.

- **Inducción**

Un adecuado proceso de inducción comprende dos partes: a nivel general y del departamento. En la municipalidad, la inducción del nuevo personal, se realiza en la unidad administrativa correspondiente, no así a nivel general. El adiestramiento se da de manera rápida, verbal y práctica, durante los primeros días de trabajo para que aprendan las actividades correspondientes a su cargo. Lo anterior se da a conocer en la gráfica que sigue:

Gráfica 12
Municipalidad de Santa María Nebaj, departamento de Quiché
Inducción a los trabajadores
Año: 2008



Fuente: Investigación de campo Grupo EPS., Primer Semestre 2008.

Como se puede observar en la gráfica anterior, el 59% de los colaboradores

respondió que no se da inducción al personal, al momento de ser contratado. El 35% afirmó que sí existe, mientras que el 6% dijo que se realiza sólo a nivel del departamento. Lo anterior provoca que el personal no tenga confianza en los demás empleados de la municipalidad y se pierde el sentido de colaboración y trabajo en equipo.

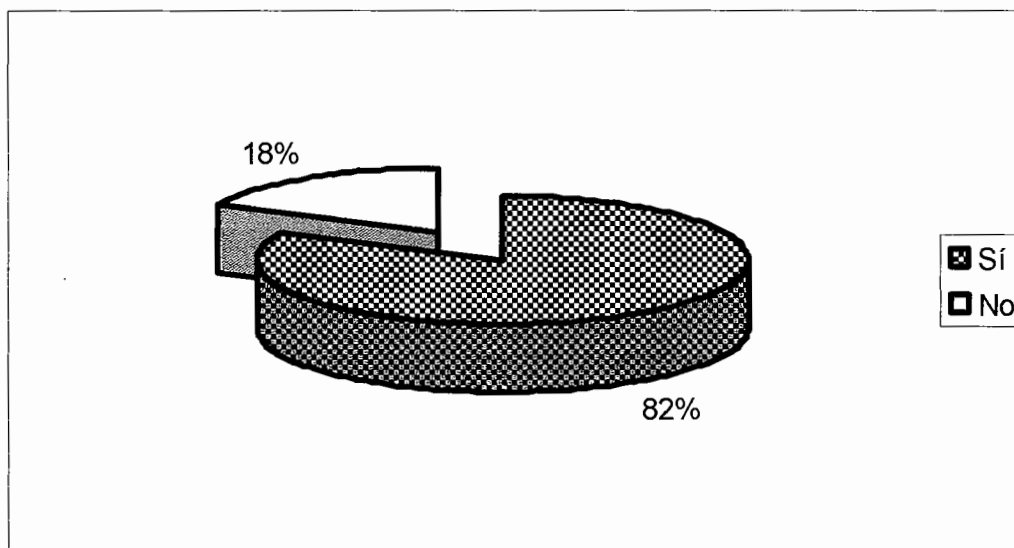
- **Capacitación**

A consecuencia del constante cambio que experimenta el ambiente en que se desenvuelven las instituciones, es imprescindible el diseño y la aplicación de un programa de capacitación constante que involucre a todo el personal para lograr la máxima eficiencia de las capacidades, esto si se quieren mejorar los resultados pues incrementa el grado de motivación de los colaboradores.

En lo que va del año la mayoría de los empleados no ha recibido capacitación alguna. Gran parte del personal ya laboraba en la institución al inicio del año; derivado del nuevo período de gobierno, se realizó una rotación de puestos y solo se ha capacitado al personal del área de tesorería en la aplicación del sistema SIAF-SAG, al coordinador de la oficina municipal de planificación y a los demás jefes encargados de cada área. Al personal del nivel más bajo no se le brinda capacitación, no obstante se determinó la necesidad de seguir con el proceso de capacitación.

La gráfica que sigue muestra la opinión de los colaboradores acerca de la existencia de un programa de capacitación.

Gráfica 13
Municipalidad de Santa María Nebaj, departamento de Quiché
Existencia de un programa de capacitación
Año: 2008



Fuente: Investigación de campo Grupo EPS., Primer Semestre 2008.

El 82% de los colaboradores respondieron que la municipalidad tiene un programa de capacitación; al cuestionar acerca de las áreas que incluye el programa respondieron, financiera y administrativa. Por otro lado el 18%, negó la existencia del programa.

- **Integración de materiales**

Como ya se mencionó, la integración, no incluye sólo los recursos humanos sino también los materiales. A continuación se hará un análisis respecto a los materiales con que disponen los empleados.

Computadoras, teléfono, fax, intranet y fotocopadoras

Se determinó que en la mayoría de unidades no existen teléfono, fotocopadoras y fax lo que repercute en el proceso inadecuado de comunicación entre el personal.

El servicio de Internet se presta solo en algunas oficinas. Cabe resaltar que es una herramienta de mucha utilidad ya que facilita la comunicación y sirve de apoyo para motivar al personal. La falta de Internet dificulta la comunicación entre los empleados y se pierde tiempo al tener que desplazarse de un departamento a otro para transmitir algún mensaje. Un ejemplo de cómo el internet funciona para motivar al personal consiste en que los jefes de cada área envíen a los colaboradores una frase de bienvenida antes de iniciar las labores del día.

Se encontró que la municipalidad carece de un programa de mantenimiento preventivo y de personal especializado para el control de los recursos tecnológicos, puesto que solo se aplica el correctivo, es decir, al momento de la ocurrencia de fallas técnicas en el equipo, situación que contribuye de forma negativa en la eficiencia y eficacia de las actividades. Al infectarse un computador de virus provoca retrasos en la atención de los vecinos. Cabe mencionar que se observaron varias computadoras en mal estado y varias de las que se utilizan están obsoletas.

A continuación aparece la tabla que muestra la existencia o no de equipos:

Tabla 12
Municipalidad de Santa María Nebaj, departamento de Quiché
Existencia de fotocopadoras, teléfono, sistema de internet y computadoras
Año: 2008

Unidad Administrativa	Fotocopiadora		Teléfono		Internet		Computadoras	
	Sí	No	Sí	No	Sí	No	Sí	No
Concejo Municipal		x		x		x	x	
Secretaría Municipal		x		x		x	x	
Gerencia Municipal		x		x		x	x	
Policia Municipal		x	x		x		x	
Oficina Municipal de Planificación	x			x	x		x	
Tesorería	x			x	x		x	
Juzgado de Asuntos Municipales		x		x		x	x	
Oficina de Servicios Públicos Municipales		x		x		x		x
Total	2	6	1	7	3	5	7	1

Fuente: Investigación de campo Grupo EPS., Primer Semestre 2008.

Como se puede observar, solo la oficina municipal de planificación y tesorería cuentan con fotocopadoras. La de tesorería presentaba algunas fallas. De las ocho unidades administrativas, siete carecen de servicio telefónico. En cuanto a internet, solo tres unidades disponen del servicio. Además, siete poseen equipo de cómputo, pero hay que mencionar que en tres de estos departamentos se observó que las computadoras de los jefes están en buenas condiciones, mientras que el resto es obsoleta lo que provoca atraso en las actividades.

2.2.3.1 Principios de integración

A continuación se hace un análisis acerca de cómo son aplicados los principios de integración en la municipalidad.

- **De la adecuación de hombres y funciones**

La gestión municipal no cumple con dicho principio por el hecho de que no se lleva a cabo un proceso de reclutamiento y selección de personal adecuado. Como se mencionó, gran parte del personal se especializó para otra profesión que la que ejerce en la institución.

- **De la provisión de elementos administrativos**

El personal de la institución no posee los elementos administrativos necesarios para realzar efectivamente las actividades a su cargo. En tal sentido se dice que se incumple el principio.

- **De la importancia de la introducción adecuada**

No se da importancia a la inducción del personal a nivel general de la institución, ya que los colaboradores opinaron que la misma se da a nivel de cada departamento, condición que provoca el incumplimiento del principio.

2.2.4 Dirección

Es “La ejecución de los planes de acuerdo con la estructura organizacional, mediante la guía de los esfuerzos del grupo social a través de la motivación, la comunicación y supervisión”⁸. Se analizan a continuación la aplicación de los elementos:

- **Motivación**

La motivación contribuye a la ejecución del trabajo tendiente al logro de los objetivos, pues hace que el personal se sienta parte de la organización y se comprometa a cumplir con lo encomendado. Es la labor más importante de la dirección a la vez que la más compleja puesto que significa impulsar a la acción.

⁸ FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS, USAC, Apuntes de Administración I, 2003, Pág. 71

El diagnóstico permitió dar a conocer que en la institución hacen falta estrategias para motivar al personal lo cual influye en que muchos de los objetivos sean inalcanzables. A la mayoría de los colaboradores los motiva el sueldo que reciben.

La motivación es una labor de los jefes, sin embargo se descuida a consecuencia de la falta de capacitación en lo concerniente a las técnicas de motivación como parte del proceso administrativo.

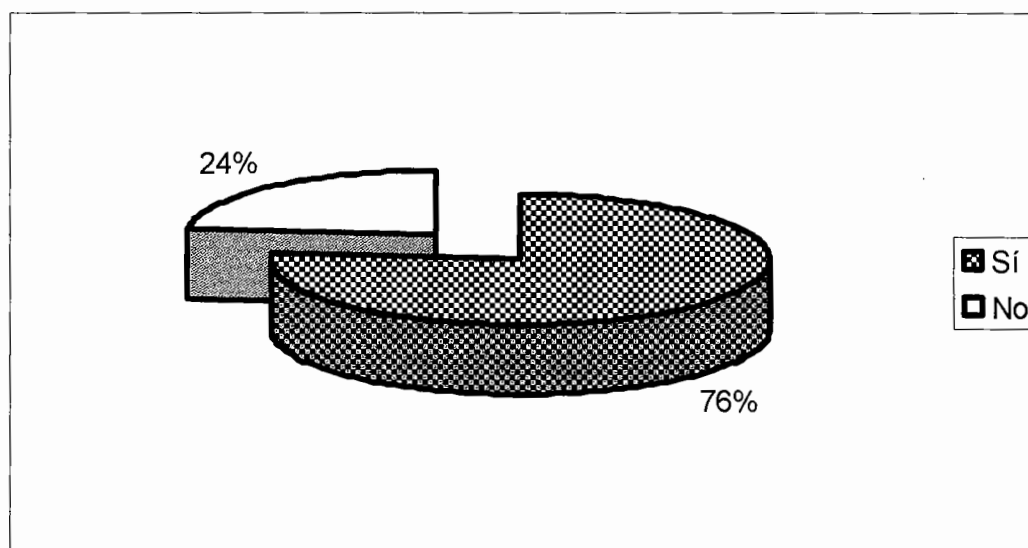
- **Comunicación**

La comunicación se da en forma verbal. La falta de los medios, como teléfono, fax e Internet, dificulta el proceso adecuado de la comunicación. Se observó que cuando se presenta la necesidad de transmitir un mensaje el personal tiene que dirigirse a la oficina donde se ubica el receptor, lo que provoca atraso en las actividades. No obstante se da la comunicación vía celular cuando los empleados se encuentran fuera de la institución.

No se respetan los canales de comunicación establecidos, lo cual provoca duplicidad de mando. Gran parte de los colaboradores respondió que recibe instrucciones del gerente, además del jefe inmediato superior. Otros afirmaron seguir instrucciones del alcalde y del concejo municipal, esto también implica el desconocimiento de los canales de autoridad y la coordinación inadecuada de las actividades.

Los resultados se presentan en la gráfica que sigue:

Gráfica 14
Municipalidad de Santa María Nebaj, departamento de Quiché
Recibe instrucciones de otros jefes
Año: 2008



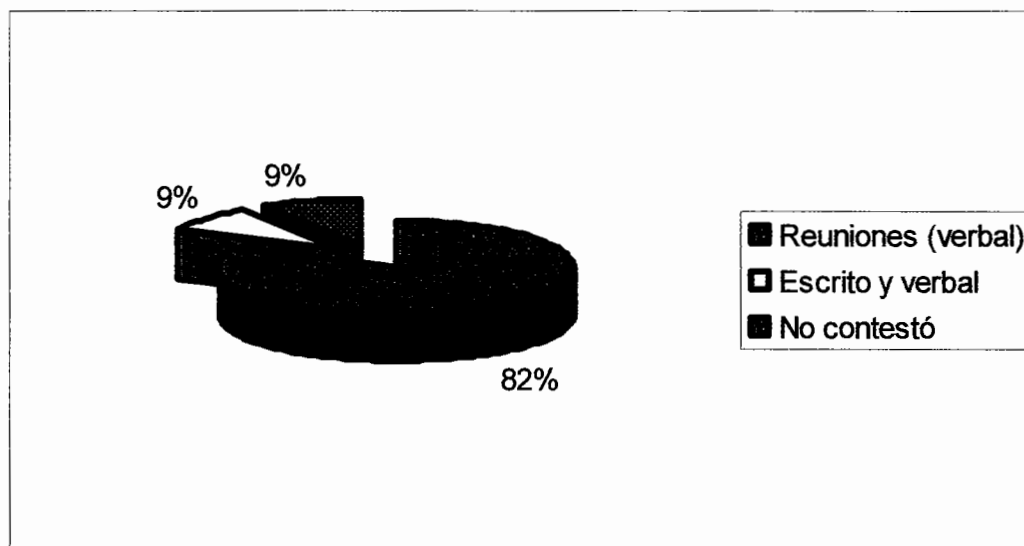
Fuente: Investigación de campo Grupo EPS., Primer Semestre 2008.

El 76% de los encuestados dijo que recibe instrucciones de otros jefes, mientras que el 24% respondió que solo de su inmediato superior. Lo anterior indica que los canales de autoridad no se encuentran bien definidos, o bien porque el personal los desconoce, a consecuencia del desconocimiento del organigrama. Otra de las razones se debe a la falta de aplicación adecuada del proceso administrativo de parte de los jefes de área y del gerente.

El gerente municipal debe delegar funciones, responsabilidad y autoridad a los encargados de cada unidad administrativa, y éstos son los que se encargan de dirigir al grupo bajo su cargo.

En cuanto a la forma de comunicar los objetivos a los empleados, se encontró lo siguiente:

Gráfica 15
Municipalidad de Santa María Nebaj, departamento de Quiché
Forma de comunicar los objetivos y metas a los empleados
Año: 2008



Fuente: Investigación de campo Grupo EPS., Primer Semestre 2008.

Como se puede apreciar en la gráfica anterior, el 82% de los colaboradores respondió que los objetivos generales de la municipalidad y los específicos (de su departamento) se los dan a conocer a través de reuniones de manera verbal, el 9% reiteró que lo hacen de forma escrita y verbal, mientras que otro 9% se abstuvo en responder a la interrogante. Al momento de solicitar copia de los objetivos específicos no fue posible obtener. Lo anterior indica que los jefes son los que se encargan de elaborar sin tomar en cuenta la participación del personal.

- **Liderazgo**

Es influir en los demás para el cumplimiento efectivo de las actividades que permita el logro de los objetivos. Es importante entender que no existe un estilo de liderazgo adecuado, sino que debe aplicarse de acuerdo a la situación.

Se determinó que el liderazgo democrático es aplicado en la municipalidad, ya que los empleados confirmaron que se toma en cuenta la participación en la solución de los conflictos laborales, a través de reuniones. No obstante no todos los coordinadores y subcoordinadores se encuentran en la capacidad de influir en los demás.

- **Supervisión**

Consiste en guiar y vigilar a los colaboradores con el objeto que las actividades se realicen de forma adecuada.

Los colaboradores no tienen bien claro lo que es la supervisión, ya que al dirigir la interrogante acerca de qué controles se utilizan para evaluar los resultados alcanzados de acuerdo con lo planificado, afirmaron que se da a través de supervisión.

Los encargados de las unidades administrativas afirmaron que aplican la supervisión para lograr el cumplimiento de las actividades de parte del personal.

2.2.4.1 Principios de dirección

Se presentará el análisis de la aplicación de los principios de dirección.

- **Principio de la vía jerárquica**

Al transmitirse una orden, al personal de la municipalidad, no siempre se siguen los canales previamente establecidos, puesto que el personal además de recibir órdenes de su jefe, también lo hace de otros.

- **Principio de resolución de los conflictos**

Los empleados municipales opinaron que hasta el 30 de junio, no se han presentado problemas laborales graves. Las pocas veces que ha habido

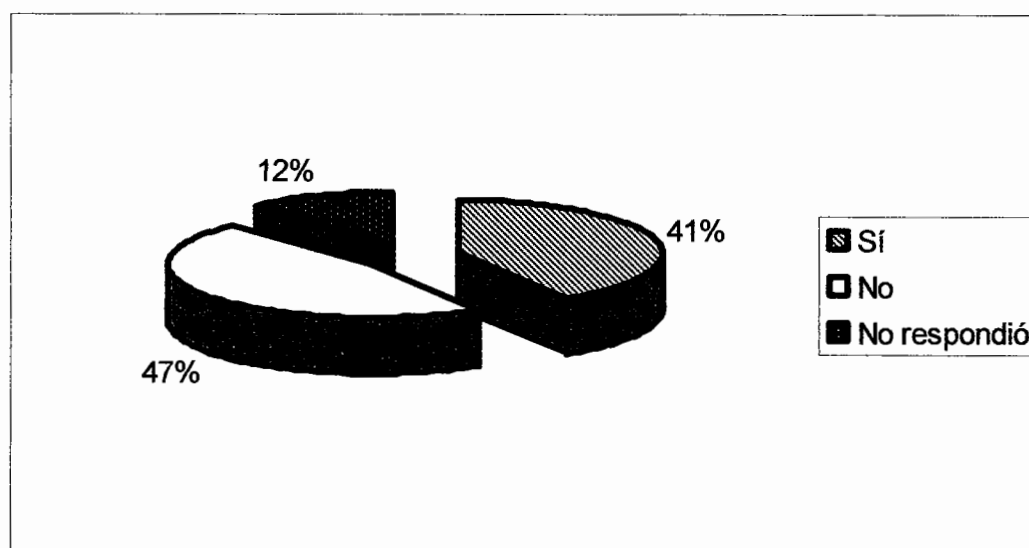
conflictos los han resuelto a través de reuniones y las soluciones han sido constructivas.

2.2.5 Control

Es el proceso que garantiza que las actividades reales se ajustan a las planificadas. Implica la medición de lo logrado en relación con lo planificado y la corrección de las desviaciones para que en el futuro no se repitan.

Al preguntar a los encuestados acerca de la utilización de controles para evaluar el desempeño, respondieron, en su mayoría que no existe. Los que dieron una respuesta afirmativa indicaron que se referían al control de asistencia y de horario de entrada y salida, tal como se observa en la siguiente gráfica:

Gráfica 16
Municipalidad de Santa María Nebaj, departamento de Quiché
Evaluación del desempeño
Año: 2008



Fuente: Investigación de campo Grupo EPS., Primer Semestre 2008.

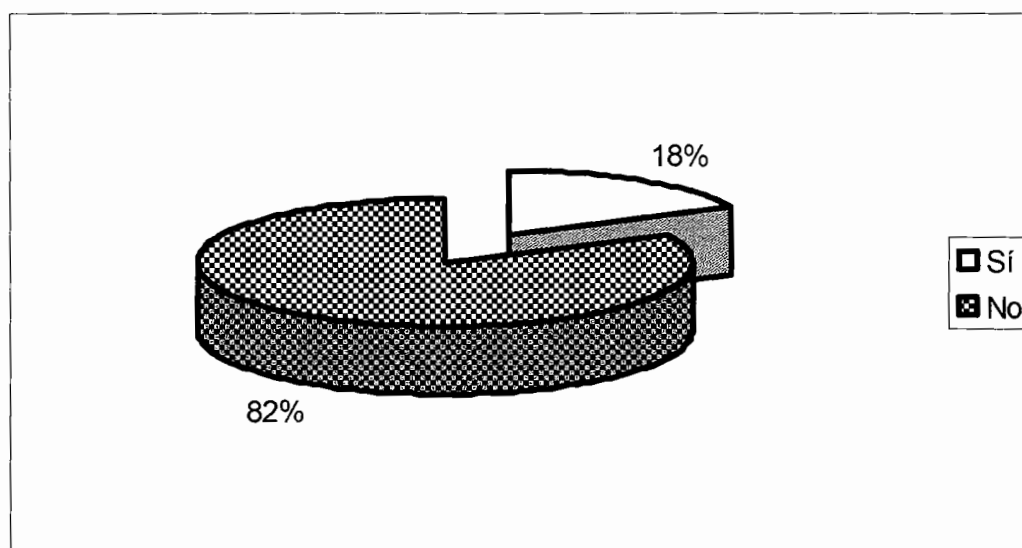
El 47% del los colaboradores, respondió que no existen controles para

evaluar el desempeño, el 41% afirmó la existencia. Mientras que el resto, 12% no respondió a la interrogante. A través de los resultados anteriores se concluye que no se aplican técnicas para verificar si se alcanzan los objetivos en un determinado período y no se aplica la retroalimentación.

Cabe mencionar que la contabilidad, la auditoría, el presupuesto y los informes son herramientas de control que aplica la municipalidad.

Al interrogar a los empleados si contaban con controles de la calidad del servicio, la mayoría contestó que no. El resultado se demuestra en la gráfica que sigue:

Gráfica 17
Municipalidad de Santa María Nebaj, departamento de Quiché
Controles de calidad del servicio de los empleados
Año: 2008



Fuente: Investigación de campo Grupo EPS., Primer Semestre 2008.

El 82% de los encuestados respondió que no cuentan con controles de calidad de atención a la población. Mientras que el 18% dijo que sí. Estos indicadores

implican el diseño y la aplicación de controles para mejorar la calidad del servicio.

2.2.5.1 Principios de control

De acuerdo con lo establecido mediante las entrevistas se determinó que en la municipalidad no se utilizan controles para evaluar los resultados en base a lo planificado. La respuesta más sobresaliente de los empleados fue el control de entrada y la puntualidad. Con lo anterior se concluye que no se cumplen con los principios correspondientes al control.

A continuación se analizarán el servicio al cliente e higiene y seguridad laboral, puesto que son aspectos relevantes en la gestión municipal.

2.2.6 Servicio al cliente

Es una herramienta que es utilizada por las organizaciones como una estrategia de ventaja competitiva, ya que han comprendido que el cliente externo es quien tiene el poder y la decisión de compra; por lo tanto se debe de procurar que el servicio supere las expectativas de éste.

Si bien es cierto que la municipalidad es una entidad gubernamental, no impide la utilización de la herramienta de servicio al cliente, puesto que es aplicable para cualquier tipo de institución. De esa cuenta se prestaría un mejor servicio al vecino del municipio y por consiguiente se incrementa la eficiencia en la gestión municipal. Como se sabe, los clientes no siempre se sienten satisfechos con la calidad y el valor de los servicios que reciben.

La ventaja principal de la herramienta de servicio al cliente consiste en que se

convierte en un medio para que la organización pueda funcionar con eficiencia. La calidad de los productos/servicios se define desde la perspectiva de los clientes.

Cabe mencionar que para alcanzar la calidad en el servicio, se necesita de un cambio en la cultura organizacional, a través de capacitaciones. Derivado de que los empleados están acostumbrados al clima actual se necesita de un proceso lento de cambio.

A consecuencia de la carencia de controles para evaluar el servicio al cliente, se encontró que el mismo es de mala calidad, según opinión de los vecinos entrevistados.

A través de observación se determinó que los departamentos que están relacionados de manera directa con la atención al público cuentan con poco personal, además el espacio físico de las oficinas es muy reducido, lo que provoca que las personas tienen que permanecer afuera, a pie, para esperar su turno. Además no fue posible visualizar algún buzón de quejas y sugerencias como números telefónicos disponibles para cualquier situación.

De acuerdo con la entrevista dirigida al alcalde municipal, afirmó que la institución a su cargo, tiene debilidades en atención al cliente, por lo que necesitan ser capacitados en esta materia.

La tabla que sigue, muestra lo que respondió el personal de cada unidad administrativa, sobre la existencia del departamento de servicio al cliente:

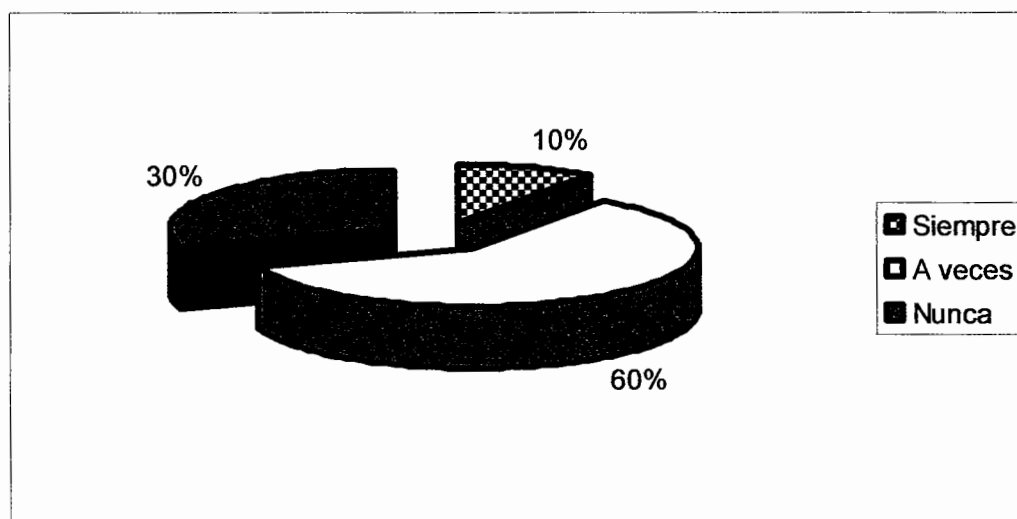
Tabla 13
Municipalidad de Santa María Nebaj, departamento de Quiché
Existencia del departamento de servicio al cliente
Año: 2008

Unidad Administrativa	Sí	No
Alcaldía Municipal		x
Secretaría Municipal		x
Gerencia Municipal		x
Policía Municipal		x
Oficina Municipal de Planificación		x
Tesorería		x
Juzgado de Asuntos Municipales		x
Oficina de Servicios Públicos Municipales		x
Total	0	8

Fuente: Investigación de campo Grupo EPS., Primer Semestre 2008.

A través de la tabla anterior se afirma la inexistencia del departamento de servicio al cliente. Al solicitar la opinión de la población en cuanto a su nivel de satisfacción al momento de realizar algún trámite en la institución, la mayoría dijo que no siempre se va satisfecho, tal como se aprecia a continuación:

Gráfica 18
Municipalidad de Santa María Nebaj, departamento de Quiché
Satisfacción de los vecinos con el servicio de los empleados
Año: 2008



Fuente: Investigación de campo Grupo EPS., Primer Semestre 2008.

El 60% de los pobladores que solicitaron algún servicio en un determinado día, respondió que solo algunas veces se siente satisfecho con la atención que dan los empleados, por otro lado el 30% respondió que nunca y el resto, 10%, dijo que siempre se va satisfecho. De lo anterior se deduce que urge capacitar al personal en la atención eficiente al público, pues hay que recordar que es la razón de existir de la institución y que sin las necesidades del pueblo, la administración municipal no existiera.

Además se preguntó a los encuestados, si alguna vez han respondido alguna encuesta de parte de la municipalidad sobre cómo califican los servicios y si han solicitado sugerencias de mejoramiento, el 100% respondió que no. Lo anterior implica la necesidad de implementar estrategias de servicio al cliente para lograr que la gestión municipal sea eficiente.

2.2.7 Higiene y seguridad laboral

Toda organización debe prestar condiciones favorables de higiene y seguridad a los empleados, para que las actividades se realicen de manera adecuada y se puedan alcanzar los objetivos.

La higiene laboral "se refiere al conjunto de normas y procedimientos que busca proteger la integridad física y mental del trabajador, preservándolo de los riesgos de salud inherentes a las tareas de cargo y al ambiente físico en que ejecuta las labores"⁹. Por otro lado, la seguridad laboral es el "conjunto de medidas técnicas, educativas, médicas, psicológicas, utilizadas para prevenir accidentes, eliminar las condiciones inseguras del ambiente, instruyendo o convenciendo a las personas sobre la necesidad de implantar prácticas preventivas"¹⁰.

⁹ CHIAVENATO IDALBERTO, Gestión del Talento Humano, Editorial Mc Graw Hill, 1ª. Edición, Pág. 391.

¹⁰ Loc. Cit,

La higiene laboral corresponde a las condiciones ambientales en que se desenvuelven los empleados. Es imprescindible que las condiciones garanticen la salud física y mental. Mientras que la seguridad laboral incluye la prevención de accidentes, incendios y robos.

La municipalidad como organización descentralizada, conformada legalmente, que necesita de la contratación de empleados para cumplir con su cometido, debe de procurar de ofrecer seguridad e higiene a los mismos, para incrementar su nivel de motivación.

A continuación se analizan los aspectos de higiene y seguridad, observados en las instalaciones de la municipalidad.

2.2.7.1 Señalización

La señalización constituye un aspecto importante por el hecho de que ayuda a orientar a los vecinos que necesitan realizar algún trámite o visitantes que necesiten obtener alguna información.

La mayoría de oficinas como juzgado de asuntos municipales, policía municipal, alcaldía municipal y oficina de servicios públicos, no cuentan con señalización. La oficina de registro de vecindad aún cuenta con el rótulo de registro civil cuando en realidad las funciones ya fueron absorbidas por el Registro Nacional de Personas (RENAP) desde febrero de 2008.

Se comprobó también la inexistencia de señalización de rutas para evacuar a los empleados en caso de emergencia. No se encontraron carteles o rótulos con información sobre medidas que se deben tomar en caso de incendios, terremotos o cualquier situación que ponga en riesgo la integridad física de los empleados o personas que visitan la municipalidad.

2.2.7.2 Limpieza

El personal encargado de dicha labor no es suficiente para mantener limpias las instalaciones. Los sanitarios se mantienen antihigiénicos y en malas condiciones.

2.2.7.3 Iluminación

Se observó que no todas las oficinas tienen iluminación natural. Es importante una buena iluminación del área de trabajo puesto que permite el desempeño apropiado de las actividades y evitar el riesgo de padecer algún problema visual.

CAPÍTULO III

INSTRUMENTOS ADMINISTRATIVOS DE LA ORGANIZACIÓN

En este apartado se presentan algunas propuestas administrativas con el objeto de contribuir al fortalecimiento de la gestión municipal toda vez que sean implementadas por el concejo municipal, el gerente y los jefes de los diferentes departamentos de la municipalidad, unidad de análisis.

3.1 PROPUESTA GENERAL

Para una mejor comprensión, se detallan las propuestas de acuerdo con el orden del proceso administrativo, desde el marco de los problemas que se detectaron a través del diagnóstico.

3.1.1 Planificación

Es necesario llevar a cabo un proceso adecuado de planificación por constituir la base del éxito. En la elaboración del plan se debe de tomar en cuenta la participación de todos los empleados y no solo de los jefes de cada área. Todas las unidades administrativas deben de preparar el plan específico los cuales tienen que ajustarse al plan general. Los jefes de las unidades administrativas junto con el gerente y el alcalde son los indicados en realizar una revisión trimestral al plan operativo anual para evaluar el avance y hacer las correspondientes modificaciones con la aprobación del concejo municipal que se reúne cada ocho días para resolver asuntos de interés municipal.

En cuanto a la formulación del presupuesto, el artículo 131 del Código Municipal, primer párrafo, establece que: “El alcalde municipal, asesorado por las comisiones de finanzas y probidad y funcionarios municipales, con sujeción a las normas presupuestarias contenidas en la Constitución Política de la República de Guatemala, este Código y la Ley Orgánica del Presupuesto, formulará el proyecto de presupuesto, en coordinación con las políticas públicas vigentes, y

en la primera semana del mes de octubre de cada año, lo someterá a la consideración del Concejo Municipal que, al aprobarlo, podrá hacerle las modificaciones convenientes.”¹¹

En el segundo párrafo del mismo artículo aparece: “La municipalidad debe disponer y administrar equitativamente su presupuesto anual entre las comunidades rurales y urbanas, indígenas y no indígenas, tomando en cuenta la densidad de población, las necesidades básicas insatisfechas, los indicadores de salud y educación, la situación ambiental y la disponibilidad de recursos financieros.”¹²

Es responsabilidad del concejo municipal dar a conocer al consejo municipal de desarrollo, cada tres meses, el estado de ingresos y egresos del presupuesto; dicha información debe trasladarse a la población a través de los alcaldes comunitarios y otros medios.

3.1.1.1 Misión y visión

La misión determina la razón de ser de la empresa y la visión es lo que se quiere alcanzar durante un determinado tiempo, por tal razón toda organización debe contar con dichos elementos y las municipalidades no constituyen la excepción. No basta con sólo formular las herramientas sino es importante que el personal y los pobladores los conozcan, por lo cual se propone ubicar rótulos que contengan la información, en partes visibles, pues contribuirán en la orientación de los empleados para la consecución de los objetivos.

¹¹ CONGRESO DE LA REPÚBLICA, Código Municipal, Decreto 12-2002, artículo 131, primer párrafo, Pág. 53

¹² Loc. Cit,

Puesto que no fue posible obtener información de la misión y visión de la institución, de parte de los colaboradores, se presenta una propuesta de cada una para que sean aplicadas o mejoradas por los encargados.

Misión de la municipalidad de Santa María Nebaj

Somos una entidad autónoma y descentralizada que promueve el desarrollo del Municipio a través de actividades económicas, sociales, culturales, ambientales y educativas las cuales contribuyen a mejorar la calidad de vida de los vecinos, además, una organización comprometida en la generación de oportunidades mediante la creación de programas que permitan la participación de los habitantes.

Visión de la municipalidad de Santa María Nebaj

Ser un Municipio próspero y desarrollado, a través del aprovechamiento eficiente y eficaz de los recursos para una inversión justa en los servicios básicos como salud, educación e infraestructura; con políticas públicas orientadas hacia una estructura que involucre la participación ciudadana.

3.1.1.2 Objetivos

La municipalidad debe de contar con un objetivo general y en cada departamento se elaborarán los específicos relacionados con el mismo. En el proceso de elaboración de los específicos, se debe de involucrar a los subordinados.

A continuación se proponen los objetivos generales y específicos a corto plazo:

Objetivo general

- Cumplir con el desarrollo de las actividades para mejorar la infraestructura del Municipio y las condiciones de los habitantes, mediante la utilización justa de los recursos disponibles; así como fortalecer la gestión municipal

Objetivos específicos

- Ampliar la cobertura de energía eléctrica en un 5%
- Ampliar la apertura de carreteras en un 5%
- Mejorar el servicio de los empleados municipales
- Capacitar al personal para mejorar su desempeño y aumentar su motivación
- Gestionar proyectos de letrización para las comunidades rurales que aun no cuentan con el servicio
- Implementar el departamento de recursos humanos para llevar a cabo un proceso adecuado de reclutamiento y selección de personal

Los objetivos que siguen son de largo plazo, propuestos para la municipalidad:

Objetivo general

- Llegar a ser un Municipio próspero a través del desarrollo de políticas y estrategias que involucren la participación ciudadana para fortalecer la descentralización de las decisiones públicas

Objetivos específicos

- Ampliar la cobertura de las necesidades básicas de la población
- Implementar la cultura tributaria en el 100% de los usuarios de los servicios públicos municipales
- Conseguir la excelencia en el servicio de los empleados municipales
- Ampliar la participación ciudadana en la gestión municipal
- Contar con un tratamiento adecuado de desechos sólidos y líquidos
- Prometer un ambiente agradable para los trabajadores
- Pavimentar las calles del casco urbano en un 100%
- Contar con todas las unidades administrativas necesarias para prestar un servicio de calidad

3.1.2 Organización

La organización da como resultado una estructura formal que es el marco dentro del cual los empleados pueden trabajar motivados y eficientemente.

En la estructura organizacional de la municipalidad se necesitan integrar algunas unidades administrativas para mejorar la gestión municipal. Como una opción de generación de los fondos que se necesitarán para la implementación se sugiere que se amplíen las fuentes de ingresos a través del cobro de una tasa mensual a todas las unidades de servicio con un fin lucrativo, que funcionan en el Municipio; además de establecer contactos con organizaciones internacionales.

La integración de las unidades propuestas en el organigrama implica una actualización de los manuales administrativos.

A continuación se numeran los departamentos que se determinaron necesarios crear:

3.1.2.1 Propuesta de departamento de recursos humanos

Como se determinó en el diagnóstico administrativo, no todo el personal se encuentra calificado para el puesto que ocupa ya que la mayoría estudió la carrera de magisterio; lo anterior es consecuencia de un inadecuado proceso de reclutamiento y selección del personal razón por la cual se propone la creación del departamento de recursos humanos.

De acuerdo con información de uno de los empleados del Registro Nacional de Personas (RENAP), alquilan dos oficinas que son propiedad de la municipalidad. Para no incurrir en costos de construcción, se propone ocupar una para ubicar al personal de recursos humanos.

Ventajas de la creación de la unidad:

- Mejorar la calidad del servicio al cliente
- Seleccionar al personal calificado para cada puesto
- Disminuir costos
- Personal más capacitado
- Mejorar el rendimiento de las actividades
- Contribuir en la consecución de los objetivos

El costo en que se incurrirá para la contratación del personal encargado de recursos humanos, será el siguiente:

Cuadro 1
Municipalidad de Santa María Nebaj, departamento de Quiché
Estimación de costos, departamento de recursos humanos
Año: 2008

Concepto	Costo Q.
Sueldo (mensual)	
1 administrador	5,800.00
1 secretaria	
Equipo	
2 computadoras	8,000.00
1 impresora	
Mobiliario	
2 escritorios	4,500.00
1 silla ejecutiva y 1 secretarial	
1 estante	
Útiles de oficina	
Hojas, lapiceros, engrapadora, marcadores, lápices, calculadora, clips, fólder, etc.	1,000.00
Total	Q19,300.00

Fuente: Investigación de campo Grupo EPS., Primer Semestre 2008.

El cuadro anterior muestra que el costo total para la implementación del departamento de recursos humanos será de Q19,300.00. La inversión en

equipo y mobiliario representan desembolsos sólo al inicio de labores en el departamento y serán recuperados a través de las depreciaciones. En cuanto al sueldo y útiles de oficina serán presupuestados como egresos mensuales.

3.1.2.2 Propuesta de departamento de servicio al cliente

El cliente externo reviste gran importancia en las empresas que tienen una estructura organizacional orientada hacia el cliente. Derivado de la debilidad en la atención al público de parte de los empleados de la municipalidad, es necesaria la creación de la unidad de servicio al cliente que tendrá a su cargo la evaluación del servicio, así como la implementación de estrategias para mejorar la calidad y se logre la superación de las expectativas de los vecinos.

El habitante del Municipio constituye la razón de ser de la institución como el principal demandante de los servicios, en tal sentido, es necesario conocer, escuchar y convertir su voz en especificaciones de los servicios y procesos cuyo objetivo principal consiste en la entrega de satisfacción total al vecino. No se debe descuidar que también el cliente interno es un elemento especial, pues de éstos depende que los clientes externos se vayan satisfechos, por lo tanto las estrategias deben enfocarse tanto a los empleados como a los vecinos.

El personal encargado de la oficina de atención al cliente tendrá a su cargo el diseño de un buzón de quejas y sugerencias y que se evalúe la posibilidad de habilitar algunos números telefónicos al servicio de la población; de tal manera que las consultas se realicen desde el lugar de residencia y se evite viajar hasta la cabecera municipal que implica pérdida de tiempo para los habitantes de las comunidades más distanciadas del área urbana.

Ventajas de la nueva estructura organizacional

- Los empleados estarán capacitados en cómo atender a la población

- Los empleados estarán comprometidos con la calidad del servicio
- La población se sentirá satisfecha con la buena atención que recibirá de los empleados
- El logro de los objetivos a través del compromiso de los empleados
- La municipalidad tendrá prestigio comparada con las demás
- Al contar con este departamento, la estructura organizacional estará orientada hacia el cliente. (Involucra al vecino en la toma de decisiones)

Cabe mencionar que este cambio no será fácil ya que implica un proceso de cambio en la cultura organizacional que requiere capacitar al personal para que comprendan el nuevo enfoque de la institución y se involucren en la solución de los problemas, de tal manera que se alcancen los objetivos propuestos.

Para la implementación del departamento de servicio al cliente se propone:

- Establecer un área en la municipalidad para la ubicación, de tal manera que se visualice con facilidad y que exista un ambiente agradable de trabajo entendiéndose suficiente iluminación, mobiliario y quipo acorde a las necesidades del mismo. Para no incurrir en costos de construcción, se propone que se utilice la otra oficina que ocupa RENAP.
- Es preferible que se tomen en cuenta los requisitos del puesto que se incluyen en el manual de organización, para evitar la mala utilización de los recursos
- En cuanto al tiempo adecuado para llevar a cabo esta actividad se propone que se haga lo más pronto posible ya que los vecinos manifestaron su insatisfacción con la atención que hasta en junio de 2008 se da en la municipalidad

El siguiente cuadro muestra la estimación de costos para el departamento:

Cuadro 2
Municipalidad de Santa María Nebaj, departamento de Quiché
Estimación de costos, departamento de servicio al cliente
Año: 2008

Concepto	Costo Q.
Sueldo (mensual)	
1 jefe de área	5,800.00
1 secretaria	
Equipo	
2 computadoras	8,000.00
1 impresora	
Mobiliario	
2 escritorios	4,500.00
1 silla ejecutiva y 1 secretarial	
1 estante	
Útiles de oficina	
Hojas, lapiceros, engrapadora, marcadores, lápices, calculadora, clips, fólderes, etc.	1,000.00
Buzón que quejas y sugerencias	300.00
Total	Q19,600.00

Fuente: Investigación de campo Grupo EPS., Primer Semestre 2008.

La inversión en equipo, mobiliario y teléfonos serán desembolsados una sola vez, mientras que sueldo y útiles de oficina representarán costos mensuales.

Además de la creación del departamento de servicio al cliente se proponen las siguientes estrategias para el cliente externo, entiéndase, vecino del Municipio.

- Recepción y manejo de quejas y sugerencias del vecino

- Diseñar un buzón de quejas y sugerencias y ubicarlo en el lugar adecuado
- Habilitar por lo menos tres números telefónicos al servicio de la población
- Dar seguimiento a las quejas de los vecinos
- Tomar en cuenta las sugerencias de los vecinos para mejorar el servicio al cliente
- Establecer comunicación constante con los clientes externos

Además, se proponen las siguientes estrategias para el cliente interno, (trabajadores):

- Amabilidad en la atención al vecino
- Reducir el tiempo de atención al vecino
- Estar atento a las llamadas telefónicas
- Capacitación para el servicio al cliente
- Organizar actividades motivacionales
- Recepción y manejo de quejas y sugerencias para mejorar el servicio

Entre las herramientas que deben tener en la oficina de servicio al cliente se menciona la boleta para evaluar la calidad del servicio que prestan los empleados a la población. A continuación se presenta una propuesta de dicho instrumento:

Propuesta de boleta para evaluar la calidad del servicio de los empleados municipales

Se propone que se solicite la colaboración de la población que demandan los servicios de la municipalidad para que respondan las preguntas de la boleta, con el fin de mejorar los aspectos negativos. La misma será depositada en el buzón que será diseñado por el encargado de servicio al cliente, para efecto de

corresponde elaborar un informe mensual junto con el gerente municipal que se remitirá al concejo municipal para dar a conocer a todo el personal.

Forma 1
Municipalidad de Santa María Nebaj, departamento de Quiché
Boleta de comentarios y sugerencias
Año: 2008



MUNICIPALIDAD DE SANTA MARÍA NEBAJ, QUICHÉ
BOLETA DE COMENTARIOS Y SUGERENCIAS

Con el propósito de seguir brindándole un servicio de calidad se le ruega llenar la siguiente boleta, marque la respuesta con una equis (X). De antemano muchas gracias por contribuir con el desarrollo de la gestión municipal. Favor de depositarla en el buzón de quejas y sugerencias.

1. ¿Cómo califica la higiene de las instalaciones de la municipalidad?
Buena ☐ Regular ☐ Mala ☐
2. ¿Cómo le parece la atención de los empleados municipales?
Excelente ☐ Buena ☐ Regular ☐ Mala ☐
3. ¿Considera que el tiempo de atención al público, ha mejorado, con relación al 2008?
Sí ☐ No ☐
4. ¿Cómo califica la amabilidad de los empleados municipales?
Excelente ☐ Regular ☐ Mala ☐
5. ¿Cómo le parecen los precios de los servicios municipales?
Altos ☐ Bajos ☐ Cómodos ☐ Regulares ☐
6. Como usuario de los servicios de la municipalidad, ¿Qué sugeriría o qué recomienda para mejorar la calidad de los servicios y la atención de los empleados hacia los habitantes?

3.1.2.3 Manual de organización

Los manuales de organización “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. Generalmente contienen gráficas de organización, descripciones de trabajo, cartas de límite de autoridad, etcétera.”¹³

Como se mencionó en el capítulo anterior, el manual de organización se encuentra desactualizado, por lo que se ha decidido presentar una propuesta que aparece en los anexos. Como herramienta administrativa de gran importancia, se sugiere proveer copia al personal para que se utilice como guía en el desarrollo de las actividades. Otro aspecto que no hay que descuidar es la revisión periódica para determinar las necesidades de actualización.

3.1.2.4 Manual de normas y procedimientos

El manual de normas y procedimientos contiene en forma escrita, sencilla y sistemática los pasos necesarios y los responsables para realizar cada procedimiento, además de la estipulación previa de las normas que lo regulan.

Hasta el 30 de junio, no fue posible obtener copia del manual en mención, no obstante el personal respondió que la municipalidad ya posee dicho instrumento. Por considerarse una herramienta elemental, se desarrolló una propuesta que se incluye en los anexos, la cual contiene cinco procedimientos que pueden servir de guía para que se elabore el de la institución.

¹³ GÓMEZ CEJA, GUILLERMO, Planeación y Organización de Empresas, Mc Graw Hill, 8ª. Edición, México 2001, Pág. 381

El manual se debe de poner a disposición del personal así como revisarlo periódicamente por el gerente y jefes de las unidades administrativas para la actualización correspondiente.

3.1.3 Integración

Las propuestas que se hacen a continuación, corresponden al proceso de integración.

3.1.3.1 Plan de mantenimiento del equipo

A través del diagnóstico se encontró que el equipo no recibe mantenimiento alguno, lo que provoca atrasos en las actividades al infectarse de algún virus o por fallas inesperadas que se traducen en una mala atención. En tal sentido se determinó la necesidad de elaborar un plan de mantenimiento periódico del equipo. Se sugiere que sea preventivo para cualquier eventualidad que pueda ocurrir.

Con el propósito de ahorrar costos, se propone que el mantenimiento se realice a través de subcontratación de personal, es decir solicitar los servicios de alguna empresa que se dedique a este tipo de actividades o persona en particular para que se pague de manera periódica de acuerdo con la programación.

Ventajas del plan:

- Evitar demoras en la atención al público
- Ahorrar costos
- Asegurar el buen funcionamiento del equipo
- Servir de guía para el mantenimiento periódico del equipo

3.1.3.2 Manual de reclutamiento y selección del personal

La municipalidad como institución formal, debe de contar con un manual de reclutamiento y selección de personal, para elegir mediante la utilización de determinadas técnicas al candidato más idóneo para el puesto de acuerdo con los requerimientos del mismo.

Si las autoridades municipales toman la decisión de implementar el departamento de recursos humanos, será el encargado de diseñar dicho instrumento.

Ventajas del manual

- Servir de guía para reclutar y seleccionar al personal
- La municipalidad empleará un proceso adecuado de selección del personal
- Elevar el prestigio de la municipalidad
- Contribuir al logro de los objetivos

3.1.3.3 Programa de inducción

De acuerdo con los resultados del diagnóstico desarrollado en el capítulo anterior, se determinó que al personal que recién ingresa a la institución no se le brinda inducción. Por tal razón se propone hacer cada vez que se contrate a un nuevo empleado ya que se sentirá en confianza con el ambiente organizacional y tendrá conocimiento de los objetivos de la institución. Lo anterior requiere el diseño de un programa de inducción, a cargo del departamento de recursos humanos o en su caso del gerente municipal.

En la siguiente tabla se detallan las actividades que debe contener el programa de inducción tanto a nivel general como particular.

Tabla 14
Municipalidad de Santa María Nebaj, departamento de Quiché
Actividades del programa de inducción
Año: 2008

Actividades	Encargado
<u>Inducción general a la municipalidad</u>	
1. Bienvenida al nuevo empleado	Jefe de recursos humanos y gerente
2. Firmar contrato de trabajo	Nuevo empleado
3. Entrega de manuales al empleado	Jefe de recursos humanos
4. Presentación con los jefes que ha de tratar	Jefe de recursos humanos
5. Recorrido por las instalaciones	Jefe de recursos humanos
<u>Inducción en el departamento</u>	
1. Presentación del empleado ante los compañeros de trabajo	Jefe de área
2. Explicación detallada de su trabajo	Jefe de área
3. Lugares de aprovisionamiento	Jefe de área

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

3.1.3.4 Programa de capacitación al personal

Toda institución, ya sea privada o pública actúa en un mundo cambiante. Ello exige que la municipalidad, debe de contar con un programa de capacitación constante para lograr la máxima eficiencia de las capacidades del personal. Puesto que la institución, objeto de estudio, tiene mucha relación con los habitantes del Municipio, se propone que se priorice la capacitación de atención al vecino, al personal que se relaciona de manera directa con la población.

El programa de capacitación debe involucrar a todo el personal, desde el nivel más alto hasta el más bajo y se desarrollará por lo menos una vez por semestre, tal como lo establece el Código Municipal en el artículo 94.

3.1.4 Dirección

A continuación se presentan las propuestas de dirección.

3.1.4.1 Motivación del personal

Para que el personal se sienta comprometido con el logro de los objetivos de la municipalidad, es necesaria la motivación. Hay que mencionar que gran parte de la satisfacción del cliente externo depende de cuán motivado e identificado esté el cliente interno con la institución, específicamente en su área de trabajo.

Es importante una capacitación constante para los empleados ya que incrementa el grado de su motivación y aprenden nuevas formas de realizar el trabajo. También se debe tomar en cuenta su opinión para el mejoramiento continuo. Esto en la municipalidad no se hace; sin duda repercute en los problemas que afronta en la actualidad. Cuando un empleado no quiere hacer bien las cosas en su trabajo necesita ser motivado para que cambie su actitud y lograr que sea una persona capaz de proponer soluciones a los problemas, alguien que esté dispuesto a compartir con los demás, que quiera aprender nuevas cosas, etc.

A continuación se presentan las siguientes propuestas para motivar al personal de la municipalidad:

Actividades para motivar al personal

- Es conveniente que para cada fin de año se otorgue un diploma de reconocimiento al desempeño, a todo el personal para estimular el esfuerzo laboral. La propuesta del diploma se incluye en los anexos
- Otorgar un diploma cada año al mejor colaborador de la municipalidad, en base a los resultados de la evaluación del desempeño

- Premiar al colaborador que sobresale en amabilidad con relación en la atención al público. Lo anterior se determinará a través de una evaluación anual que coordinará el jefe de servicio al cliente
- Que se otorgue un incentivo monetario al empleado más puntual, cada tres meses
- Planificar excursiones y actividades para todos los empleados en días de asueto, por lo menos una vez al año
- Crear un fondo para celebración de cumpleaños cada fin de mes. Dicha actividad puede llevarse a cabo después del horario de trabajo donde se reunirán a todos los cumpleañoseros del mes junto con el resto de empleados, para pasar un momento agradable al compartir entre empleados ya que la mayoría no se relaciona constantemente

3.1.4.2 Comunicación

La comunicación es el proceso por virtud del cual se transmite y recibe información en un grupo social.

Es importante que para el proceso de comunicación se sigan los canales de acuerdo con lo establecido en el organigrama, tal como se detalla a continuación:

- Comunicación descendente: Del gerente municipal a jefes de las unidades administrativas y de éstos al personal operativo para dar órdenes e instrucciones
- Comunicación horizontal: Se debe dar entre los jefes de las diferentes áreas para coordinar actividades
- Comunicación ascendente: Desde el nivel operativo hasta el concejo municipal para rendir informes del desarrollo de las actividades

Los mensajes que se transmiten deben estar documentados por medio de cartas o memorandos para asegurar la claridad y se evite la comunicación informal. Es necesario integrar en el presupuesto de egresos, una cantidad monetaria para la compra de teléfonos de línea, fax y fotocopadoras para todas las unidades. También es imprescindible, la instalación de un sistema de Internet en todas las computadoras para facilitar la comunicación formal, fomentar la motivación del personal, así como la eficiencia en la atención al público.

3.1.4.3 Liderazgo

Se debe capacitar a los jefes de cada área sobre aspectos del proceso administrativo ya que el desconocimiento parcial permite la debilidad de influir en el personal a su cargo. Deben comprender que no existe un estilo adecuado de liderazgo sino que la aplicación de la misma dependerá de la situación en que se encuentre.

Además, se recomienda seguir las líneas de autoridad establecidas en la estructura organizacional. Cada jefe dirige a un determinado grupo de empleados y es responsable de los resultados obtenidos durante determinado período.

3.1.5 Control

La calidad del servicio municipal depende de los empleados, por lo que es necesario realizar una evaluación periódica del desempeño que permitirá dar a conocer si los resultados obtenidos concuerdan con lo que se planificó. Esto es algo que no se hace en la municipalidad.

La Ley del Servicio Municipal, Decreto 1-87 menciona en el artículo 55 que el sistema de evaluación del desempeño debe establecerse por el concejo

municipal con la asesoría de la oficina asesora de recursos humanos y cada jefe está obligado a evaluar de forma justa y objetiva, al personal que dirige.

El artículo 56 de la misma ley, determina que el resultado de la evaluación servirá de base para promociones, ascensos, traslados, fortalecimiento de la carrera administrativa municipal, formulación de programas de adiestramiento y capacitación.

En base a lo anterior, se propone que se ponga en práctica la evaluación del desempeño del personal y se deben de tomar nuevas alternativas a partir de los resultados que no se alcancen durante un determinado período.

3.1.6 Higiene y seguridad laboral

Derivado de los aspectos negativos de higiene y seguridad laboral de la municipalidad, se propone lo siguiente:

3.1.6.1 Manual de higiene y seguridad laboral

Para evitar poner en riesgo la vida de los trabajadores y mejorar las condiciones de higiene que se traduzcan en un ambiente agradable de trabajo, se propone el diseño de un manual de higiene y seguridad de la institución, pues como ya se mencionó, a la fecha carece de dicho instrumento. Además, se deben de señalar todas las unidades de la institución a través de rótulos, para la ubicación de las personas que necesiten hacer trámites y para tenerlo a la vista de los que lleguen por primera vez a la municipalidad en calidad de visitantes.

Después de contar con dicho manual se recomienda la capacitación a los empleados para que estén preparados al momento de ocurrir cualquier emergencia, como temblores, huracanes, apagones por desperfectos en la energía eléctrica e incendios.

CAPÍTULO IV

PLAN DE CULTURA TRIBUTARIA

El Decreto 12-2002, Código Municipal, artículo 72, determina que: “El municipio debe regular y prestar los servicios públicos municipales de su circunscripción territorial y, por lo tanto, tiene competencia para establecerlos, mantenerlos, ampliarlos y mejorarlos, en los términos indicados en los artículos anteriores, garantizando un funcionamiento eficaz, seguro y continuo y, en su caso, la determinación y cobro de tasas y contribuciones equitativas y justas. Las tasas y contribuciones deberán ser fijadas atendiendo los costos de operación, mantenimiento y mejoramiento de calidad y cobertura de servicios”¹⁴.

En tal contexto, los habitantes de cualquier municipio están obligados a cumplir con el pago de los servicios municipales. La triste y lamentable realidad del País, es que no todos los beneficiarios tienen conciencia de la importancia de cancelar a tiempo las tasas, fenómeno que también ocurre en el Municipio, como lo dio conocer el diagnóstico.

Aproximadamente, el 13% del total de usuarios se encuentran morosos en el pago de agua entubada, de 1990 a 2008, como se aprecia en el cuadro siguiente:

¹⁴ CONGRESO DE LA REPÚBLICA, Código Municipal, Decreto 12-2002, artículo 72, Pág. 32

Cuadro 3
Municipio de Santa María Nebaj, departamento de Quiché
Usuarios morosos, pago de agua entubada
Año: 2008

Año	Usuarios morosos	Año	Usuarios morosos
1990	11	2000	28
1991	8	2001	47
1992	2	2002	39
1993	2	2003	104
1994	3	2004	2
1995	20	2005	131
1996	7	2006	116
1997	16	2007	145
1998	10	2008	748
1999	41		
Total	120		1,360

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

De acuerdo con datos del cuadro anterior, de 1990 hasta el 2007, existían 732 familias morosas, que representan ingresos de Q37,000.00 para el Municipio. El coordinador de la oficina de servicios públicos municipales, informó que hasta junio de 2008 los morosos ascendieron a 1,480 (120 + 1,360), es decir, en lo que va del año son 748 los usuarios pendientes de efectuar el pago. Hasta la fecha se pretenden recuperar los ingresos, a través del envío de notas de cobro.

Por otro lado se determinó que existen Q3,150.00 que no se han recaudado por concepto de derecho de piso en el mercado. También se encontró que aún no se ha hecho conciencia en los dueños de las tiendas para que cumplan con el pago de tasas de modo que contribuyan con los ingresos del Municipio.

Los resultados anteriores, demuestran que se han hecho esfuerzos para implementar la cultura tributaria. La oficina de servicios públicos tiene que enviar

notas de cobro para recordar la fecha de vencimiento del pago lo cual implica costos que se podrían aprovechar para otras inversiones.

Derivado de la carencia de un plan de cultura tributaria de parte de la municipalidad, permite presentar una propuesta a través del desarrollo de una campaña publicitaria, con el fin de hacer conciencia en la gente para que la recaudación sea más significativa y se puedan ejecutar otros proyectos de inversión social que mejore el desarrollo socioeconómico del Municipio.

4.1 CAMPAÑA PUBLICITARIA

Es el “Conjunto de actividades de comunicaciones de marketing interrelacionadas y coordinadas, con un tema o idea común que aparece en distintos medios durante un periodo específico”¹⁵.

Los planes de campañas publicitarias son de corto plazo y se realizan en forma anual. El objetivo primordial de la publicidad consiste en dar a conocer algo, como la marca de un producto, y por lo tanto los efectos son a largo plazo.

El planteamiento que se hizo anteriormente, justifica la presentación del desarrollo de una campaña publicitaria.

4.1.1 Objetivo

Implementar la cultura tributaria en el Municipio para que en el futuro los vecinos realicen los pagos sin necesidad de recordar la fecha de vencimiento.

4.1.2 Brief

Es la información del cliente que recopila la agencia publicitaria para realizar la

¹⁵ E. BELCH GEORGE Y A. BELCH MICHAEL, Publicidad y Promoción, Sexta Edición, Pág. 275.

campaña. A continuación se desarrolla el brief de la institución que se obtuvo durante la investigación de campo:

La municipalidad de Santa María Nebaj, presta los servicios públicos municipales a la mayoría de la población, entre los que se mencionan agua entubada, drenaje, mercado, cementerio, derecho de piso, extracción de basura, etc. El grupo objetivo lo constituyen los vecinos.

Entre sus objetivos, aparecen:

- Ampliar la cobertura de los servicios
- Mejorar los servicios públicos
- Prestar un servicio de calidad al vecino

Para la consecución de los objetivos anteriores, es importante que los beneficiarios cumplan con el pago de las tasas determinadas, ya que forman parte de los ingresos del Municipio.

Los encargados de la gestión municipal, después de considerar que la institución cuenta con el monto necesario para la implementación de la campaña tributaria, solicitará los servicios de la Radio Ixil para implementar la cultura tributaria en los habitantes.

4.1.3 Estrategia publicitaria

Utilizar el medio de comunicación más apropiado para el posicionamiento de la cultura tributaria en la mente y conducta de los usuarios, con la cual se incrementarán los ingresos anuales del Municipio y se mejorará la cobertura de los servicios. Además la circulación del efectivo será más rápida; hay que recordar que el valor adquisitivo del dinero se reduce a través del tiempo.

- **Servicio**

Línea: Servicios públicos municipales

Beneficio/Solución: Mejoramiento de la calidad de vida a través del incremento de la cobertura de los servicios

- **Grupo objetivo**

Habitantes del Municipio/beneficiarios

- **Objetivos de marketing**

Recuperar el 100% de los ingresos por concepto de agua entubada y derecho de piso desde 1990 hasta el 2008.

Concientizar a los pobladores, en el pago puntual de los servicios.

Prometer a los usuarios la ampliación y mejoramiento de la cobertura de los servicios mediante su contribución y la aplicación de otras estrategias.

- **Objetivo de publicidad**

Informar a los vecinos la importancia del pago de los servicios, a través de la radio como el medio más utilizado y más económico, para Implementar la cultura tributaria e incrementar los ingresos del Municipio.

4.1.4 Plan de medios

Es el conjunto de decisiones para determinar el medio o medios más apropiados para difundir el mensaje al auditorio objetivo de la manera más eficiente y rentable. Entre los factores determinantes, se mencionan: costo, alcance y los hábitos de medio de los consumidores.

4.1.4.1 Objetivo de medios

“El medio es una categoría general de sistemas de comunicación disponibles, lo que incluye medios de difusión (como la televisión y radio), medios impresos (por ejemplo, periódicos y revistas), piezas de correo directo, publicidad en exteriores y otros medios de apoyo”¹⁶.

A continuación se da a conocer el objetivo de medios:

- Crear conciencia en el mercado objetivo, a través de la utilización de la radio y otros medios de apoyo, durante un periodo de tres meses que durará la campaña publicitaria.

4.1.4.2 Estrategia de medios

Es la forma más apropiada de conseguir los objetivos de medios. A continuación se desarrolla la estrategia:

- **Mezcla de medios**

El desarrollo de la campaña publicitaria utilizará el medio de difusión (radio) y el medio de apoyo (publicidad en tránsito y en exteriores, a través de afiches y carteles).

A continuación se presenta cada uno de ellos:

Radio

La radio es un medio publicitario muy económico, eficiente, el más flexible y estimula la imaginación en el radioescucha en el procesamiento del mensaje.

¹⁶ Ibidem, Pág. 325.

Por las características anteriores, se ha decidido utilizar este medio. Además, las emisoras radiofónicas como la Voz de Nebaj 90.7 FM, Alianza Stereo 97.3 FM y Radio Ixil son las más sintonizadas por los pobladores del área rural para enterarse de cualquier acontecimiento del Municipio.

Existen dos cables de televisión local, pero los costos son más elevados y no alcanzará a la mayor parte de los usuarios ya que la situación económica de muchos pobladores no permite la demanda de televisores. Además, las familias que cuentan con el servicio de cable se concentran en el casco urbano.

El spot de radio se transmitirá en castellano y en ixil, puesto que el 95% de la población corresponde a dicha étnia. Cabe mencionar que la traducción estará a cargo del locutor.

Publicidad en tránsito (mototaxis, autobuses y microbuses)

La publicidad en mototaxis se dirige a las personas que demandan el servicio. Durante el trabajo de campo, desarrollado en junio de 2008 se determinó que gran parte de la población prefiere este servicio para trasladarse dentro del perímetro urbano, pues el precio de Q3.00, es más económico que los taxis. La ventaja de este tipo de publicidad consiste en la facilidad que ofrece en hacer llegar el mensaje a los habitantes de camino al trabajo que en el hogar.

La publicidad en autobuses y microbuses pretende informar a los usuarios del servicio extraurbano, a través de un anuncio en las unidades que viajan de Nebaj hacia Santa Cruz del Quiché y viceversa, y las que se conducen hacia las diferentes comunidades.

Las formas que se utilizarán son las de carteles de papel adhesivo en interiores y exteriores.

Carteles en interiores y exteriores

La mayor parte serán pegados en el interior de los mototaxis, autobuses y microbuses. Sólo, algunos mototaxis lo portarán en la parte exterior. Como ya se mencionó, los que se aplicarán para la publicidad en tránsito serán de papel adhesivo para evitar que se despegue con facilidad. Tendrán las dimensiones de 21.5cm x 33 cm. Se imprimirán 84 en total con un costo unitario de Q5.45 y serán distribuidos de la siguiente manera:

- 54 en mototaxis, 42 en el interior y 12 en el exterior
- 20 en el interior de microbuses, 5 para los que viajan de Nebaj a Santa Cruz del Quiché y 15 para los que viajan de Nebaj hacia las diferentes comunidades
- 10 en el interior de autobuses, 2 para los que viajan de Nebaj a Santa Cruz del Quiché y 8 en los que viajan a las diferentes comunidades

El personal que se encargará de las impresiones y el pegado del anuncio en un espacio visible de las unidades de transporte será el que asigne el gerente municipal. Se ha decidido abarcar el periodo de febrero a abril ya que son los meses en que no llueve y garantizará el buen estado de los carteles.

Carteles y afiches en terminales

Las dos terminales de autobuses del Municipio son lugares donde llegan personas procedentes de las diferentes comunidades, por lo tanto se aprovecharán estos espacios para pegar 5 carteles de cartulina, con un costo unitario de Q1.00 y tres afiches en cada uno. El anuncio en cartulina se colocará el 15 de cada mes con el objeto de recordar a la población que la fecha para el pago de los servicios públicos municipales está próxima a vencerse. De esa cuenta, los carteles serán retirados el 29 de cada mes, mientras que los afiches permanecerán hasta que concluya la campaña.

Publicidad en exteriores

Para este tipo de publicidad se utilizará el afiche que se pegará a la fecha de inicio de la campaña, en los lugares más concurridos de la cabecera municipal como farmacias, la municipalidad, tiendas y el centro comercial en el sótano; así como en el centro de las diferentes comunidades.

Se imprimirán 100 afiches, de los cuales se pegarán 30 en el área urbana y 70 en las diferentes comunidades que tengan por los menos uno de los servicios públicos municipales como agua entubada, recolección de basura, etc. Además se elaborarán 70 carteles más, en cartulina, para que sean pegados 20 en el casco urbano y 50 en las diferentes comunidades el 15 de cada mes.

• Instrumentos

Para la campaña publicitaria se utilizarán los siguientes instrumentos:

Espot de radio

1 afiche

1 CD que contiene la propuesta del afiche y el guión de radio

Cartulinas

Volantes

Se recurrirá a la impresión del volante original más 1,999 copias, 2,000 volantes en total, con un costo total aproximado de Q500.75, los cuales serán repartidos en los lugares estratégicos como el parque central, mercado, terminales de autobuses, municipalidad y en las comunidades.

El gerente municipal seleccionará al personal encargado de la distribución de los volantes, de acuerdo con el calendario publicitario, y se otorgará un incentivo de Q500.00 durante la duración de la campaña.

- **Cobertura del mercado objetivo**

Se pretende cubrir el 90% de los habitantes que hacen uso de los servicios públicos municipales.

- **Cobertura geográfica**

Municipio de Santa María Nebaj, departamento de Quiché

- **Programación de medios**

Para la programación se aplicará el método de publicidad intermitente que se caracteriza en que en algunos periodos es intensa la erogación publicitaria, mientras que en otros está ausente.

La campaña publicitaria tendrá una duración de tres meses de acuerdo con el calendario de actividades para febrero, marzo y abril de 2009. Se transmitirá los lunes, miércoles y sábado, de los primeros quince días de cada mes.

A continuación se presenta el calendario de actividades para el período de duración de la campaña publicitaria.

Tabla 15
Municipalidad de Santa María Nebaj, departamento de Quiché
Calendario publicitario
Febrero, marzo y abril de 2009

Medio / Instrumentos	Febrero 09	Marzo 09	Abril 09
Radio	2, 4, 7, 9, 11 y 14 (3 veces al día, 7 am, 5 pm y 8 pm)	2, 4, 7, 9, 11 y 14 (3 veces al día, 6 am, 3 pm y 6 pm)	1, 4, 6, 8, 11 y 13 (3 veces al día 8 am, 12 pm y 8 pm)
Volantes	Serán repartidos 334 durante la primer semana y 334 en la tercer semana	Serán repartidos 334 durante la primer semana y 334 en la tercer semana	Serán repartidos 332 en la primer semana y 332 en la última semana
Afiches	Se pegarán el 2, 3 y 4		
Carteles de cartulina	Serán pegados 10 en las terminales, 10 en tiendas y farmacias del área urbana y 20 en las comunidades, el 15 y retirarlos el 29	Serán pegados 10 en las terminales, 5 en tiendas y farmacias del área urbana y 20 en las comunidades, el 15 y retirarlos el 29	Serán pegados 10 en las terminales, 5 en tiendas y farmacias del área urbana y 10 en las comunidades, el 15 y retirarlos el 29
Carteles de papel adhesivo	Se pegarán el 2 en los mototaxis, microbuses y autobuses		

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

- **Alcance y frecuencia**

El alcance se refiere al número de personas que se exponen al anuncio, mientras que la frecuencia es el número de veces que el receptor está expuesta al vehículo de medios, no necesariamente al anuncio en sí.

Se espera alcanzar un 90% del mercado objetivo (vecinos), con una frecuencia promedio de dos impactos por persona.

4.1.5 Presupuesto publicitario

A continuación se presenta el presupuesto necesario para implementar la campaña publicitaria, en el Municipio.

El primer cuadro muestra la erogación para el medio de difusión, el segundo el costo de los medios de apoyo e instrumentos que se utilizarán para la publicidad interior y exterior; y en el último se hace una integración de los dos.

Cuadro 4
Municipalidad de Santa María Nebaj, departamento de Quiché
Presupuesto de medio de difusión
Año: 2008

Medio	Duración	Emisora	Inserciones por día	Semanas	Costo Unitario por anuncio	Total
Radio	50 segundos	Radio Ixil	* 3 (lunes, miércoles y sábado)	6 (primeras 2 semanas de cada mes)	Q16.67	54 anuncios x Q16.67 = Q900.18
Total						Q.900.18

Fuente: Elaboración propia, con base a cotizaciones, junio 2008

Como se puede apreciar en el cuadro 5, el costo total para la transmisión del anuncio de la campaña publicitaria, a través de la utilización de la radio, es de Q900.18.

* El miércoles el anuncio será transmitido solo en ixil.

Cuadro 5
Municipalidad de Santa María Nebaj, departamento de Quiché
Presupuesto de medios de apoyo e instrumentos
para la publicidad interior y exterior
Año: 2008

Medio / Instrumento	Cantidad	costo unitario	lugar de distribución	Costo total por distribución	Total
Volantes	2,000	Q1.00 por impresión original y 0.25 por cada copia	Cabecera municipal y comunidades	Q 500.00	Q 1,000.75
Afiches	100	Q20 por Impresión de c/u y Q8.00 por compra de papel para c/u	Serán pegados en los lugares más concurridos tanto del casco urbano como de las comunidades	Q 100.00	Q 2,900.00
Carteles de cartulina	100	Q1.00	Se pegarán en las dos terminales, tiendas y farmacias del casco urbano y comunidades del área rural, según distribución de cada mes	Q 50.00	Q 150.00
Carteles de papel adhesivo	84	Q5.45	Se pegarán en los mototaxis, microbuses y autobuses	Q 100.00	Q 557.80
Total					Q 4,608.55

Fuente: Elaboración propia, con base a cotizaciones, junio 2008

El costo total para impresión, fotocopias y distribución de los instrumentos, durante los tres meses de duración de la campaña publicitaria, será de Q4,608.55.

Cuadro 6
Municipalidad de Santa María Nebaj, departamento de Quiché
Integración de costos de la campaña publicitaria
Año: 2008

Descripción	Costo total
Radio	Q 900.20
Volantes	Q 1,000.75
Afiches	Q 2,900.00
Carteles de cartulina	Q 150.00
Carteles de papel adhesivo	Q 557.80
Total	Q 5,508.75

Fuente: Elaboración propia, con base a cotizaciones, junio 2008

El costo total de la campaña publicitaria ascenderá a Q5,508.75.

4.1.6 Modelos de los Instrumentos de la Campaña Publicitaria para la Municipalidad de Santa María Nebaj, Quiché

Los modelos de los instrumentos que se utilizarán para la campaña publicitaria, comprenden: spot de radio, afiche, volante, anuncio en cartulina y anuncio en papel adhesivo. El afiche aparece en los anexos. A continuación se presenta el resto de instrumentos:

Forma 2
Municipalidad de Santa María Nebaj, departamento de Quiché
Espot de radio
Año: 2008

Cliente: Municipalidad de Santa María Nebaj, Quiché

Servicio: Agua, mercado, etc. (Servicios públicos municipales)

Campaña: Implementación de cultura tributaria

Duración: 50 segundos

Vecino 1: - ¿Ya pagó los servicios públicos municipales de este mes?

Vecino 2: -Yo ya, como siempre, cumplo con el pago de los servicios municipales.

Vecino 1: - Yo no pienso pagarlos.

Vecino 2: - ¿Por qué?

Vecino 1: - Porque la municipalidad no se preocupa en mejorarlos.

Vecino 2: - Pues para eso hay que cumplir con el pago, para que los puedan mejorar, además para que se implementen nuevos servicios.

Vecino1: - Ha, algo aprendí hoy de usted, y es que debo de contribuir para el mejoramiento de los servicios municipales y que depende de mí y de los demás el desarrollo de nuestro bello Municipio.

Vecino 2: - Así es, me alegro que hayas aprendido.

Vecino 1: - Hoy mismo voy a pagar todo lo que debo.

Locutor: Un mensaje de la Municipalidad de Santa María Nebaj, Quiché

Forma 3
Municipalidad de Santa María Nebaj, departamento de Quiché
Diseño de volante
Año: 2008

¿TE GUSTARÍA VIVIR EN EL MUNICIPIO MÁS DESARROLLADO DEL QUICHÉ?



**SÓLO HAY UNA OPCIÓN. ¡CUMPLE CON EL PAGO
DE LOS SERVICIOS MUNICIPALES!**

DE TI DEPENDE!

Estamos mejorando la Gestión Municipal

Un mensaje de: *Municipalidad de Santa María Nebaj, Quiché*
Dirección:
Teléfono:
Correo electrónico:



Forma 4
Municipalidad de Santa María Nebaj, departamento de Quiché
Anuncio en cartulina
Año: 2008

¡ATENCIÓN MUCHA ATENCIÓN!

Al público en general se le informa:

Que el pago de los servicios municipales, correspondiente al último mes, está por vencerse. Póngase al día y evite recargos por mora.

Si ya realizó su pago, hacer caso omiso al aviso.

Recuerde, su pago permitirá mejorar y ampliar los servicios municipales. Gracias por colaborar con el desarrollo del Municipio.

Atentamente:

Municipalidad de Santa María Nebaj, Quiché



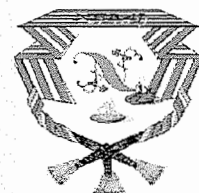
Forma 5
Municipalidad de Santa María Nebaj, departamento de Quiché
Anuncio en papel adhesivo
Año: 2008

Vecino de Santa María Nebaj:

**¡Cumplamos con el pago los servicios públicos
municipales!**

**Recuerde que con su contribución mejoramos el
Municipio.**

MUNICIPALIDAD DE SANTA MARÍA NEBAJ, QUICHÉ



CONCLUSIONES

El desarrollo del Diagnóstico Administrativo para la municipalidad de Santa María Nebaj, a través de la aplicación de encuestas y entrevistas al personal así como el método de observación en junio de 2008, reflejó ciertos resultados estadísticos que después de ser analizados permitieron la comprobación de las hipótesis planteadas al llegar a las siguientes conclusiones:

1. La entidad encargada de ampliar y mejorar los servicios públicos como agua potable, drenaje, recolección de basura, mercado, etc. es la Municipalidad, no obstante derivado del escaso presupuesto asignado, no ha sido posible cubrir el 100% de las necesidades básicas de la población.
2. La participación ciudadana en el Municipio se da a través del Consejo Municipal de Desarrollo, Consejos Comunitarios de Desarrollo y alcaldías comunitarias. Hasta junio de 2008, no toda la población se encontraba representada ante las autoridades municipales ya que aproximadamente el 15% del total de centros poblados no contaba con COCODES.
3. En la Municipalidad no se aplica de manera adecuada el proceso administrativo a consecuencia del bajo nivel académico de los jefes de área, falta de capacitación y el bajo presupuesto de ingresos del Municipio.
4. Hasta junio del 2008, la Municipalidad no contaba con un departamento de Recursos Humanos, lo que ha permitido que los empleados contratados no cumplan con las especificaciones de los puestos y que ha

incidido en que varios de los objetivos no sean alcanzados en un determinado período.

5. La falta de aplicación de los manuales administrativos con que cuenta la Municipalidad, influye en las deficiencias en la prestación de los servicios. El personal de bajo nivel sabe de la existencia de los instrumentos pero carece de copias que lo oriente en la realización de las actividades.
6. Los empleados de las unidades que se relacionan de manera directa con los vecinos, no se encuentran capacitados para prestar un buen servicio derivado de la inexistencia del departamento y personal de servicio al cliente que se encargue de la implementación de estrategias para un servicio de calidad.
7. El programa de capacitación de la Municipalidad no toma en cuenta a todo el personal ya que los empleados del nivel bajo de la estructura organizacional no son capacitados de manera periódica, lo que influye en la falta de motivación en el puesto que ocupan.
8. La municipalidad carece de un programa de mantenimiento preventivo del equipo, lo que ocasiona atrasos en la atención al vecino al descomponerse o infectarse de virus.
9. No todo el personal cuenta con equipo de cómputo y materiales suficientes para realizar las actividades de manera eficaz y eficiente.
10. Hasta junio de 2008, la municipalidad no contaba con un manual de higiene y seguridad, lo cual pone en riesgo la vida y salud de los

empleados, ya que desconocen la manera de cómo actuar en caso de ocurrencia de alguna contingencia.

11. No toda la población cumple con el pago puntual de los servicios públicos municipales, a pesar que la cantidad a pagar es mínima. Lo anterior se debe a la falta de estrategias de concientización, de parte de la Municipalidad, para implementar la cultura tributaria.

RECOMENDACIONES

Con relación a las conclusiones ya expuestas, se presentan las siguientes recomendaciones que al llevarlas a la práctica por el gobierno municipal se podrá mejorar la gestión municipal de Santa María Nebaj, departamento de Quiché.

1. Que las autoridades municipales establezcan contactos con otros países para conseguir algún apoyo económico que permita ampliar y mejorar los servicios públicos.
2. Que se formen consejos comunitarios de desarrollo en las comunidades donde aún no existen para fomentar la participación ciudadana en la gestión municipal.
3. Que se implementen estrategias para capacitar a los jefes de las diferentes unidades administrativas, en materia del proceso administrativo, para fortalecer la gestión municipal.
4. Que es necesaria la creación del departamento de recursos humanos para llevar un proceso adecuado de reclutamiento y selección del personal y conseguir que los empleados que se contraten sean los adecuados para cada puesto. Si no se cuenta con los recursos necesarios, se recomienda que el gerente municipal realice dicha función.
5. Que es de carácter obligatorio otorgar copia de los instrumentos administrativos a todo el personal, para que sirvan de guía en el desarrollo de las actividades y contribuyan en la minimización de las deficiencias. El personal debe conocer su ubicación en la estructura

organizacional y con quiénes se comunica para recibir órdenes e informar los resultados del desempeño.

6. Que es urgente la implementación del departamento de servicio al cliente, para mejorar el servicio de los empleados municipales, así como atender las quejas y sugerencias de la población para que sean tomadas en cuenta en las estrategias de calidad para brindar satisfacción al vecino.
7. Que se capacite al personal de cualquier nivel jerárquico, por lo menos una vez por semestre según lo establece el Código Municipal, Decreto 12-2002, artículo 94. Hay que recordar que es una manera de motivar al empleado a sentirse parte de la institución y comprometerse en el logro de los objetivos tanto generales como específicos.
8. Que se seleccione entre todos los colaboradores de la municipalidad, las personas que se consideren capacitadas para elaborar el programa de mantenimiento preventivo del equipo. Si la municipalidad cuenta con los recursos necesarios se propone la subcontratación como una estrategia de ahorrar costos.
9. Que hay que proveer al personal, el equipo y materiales suficientes para desarrollar las actividades que contribuyan al mejoramiento de la gestión municipal.
10. Que se seleccionen a dos jefes de áreas que se consideren capacitados y se solicite asesoría a la Coordinadora Nacional para la Reducción de Desastres (CONRED) para elaborar el manual de higiene y seguridad de la municipalidad con el fin de que los empleados se sientan seguros y motivados y que incide en el logro de mejores resultados.

11. Que es necesario poner en práctica la campaña publicitaria, para concientizar a la población en la cultura tributaria y se puedan recuperar los ingresos en concepto de pago de los servicios públicos municipales de años anteriores para que sean invertidos al beneficio de los habitantes.

ANEXOS

- 1) Manual de organización y descripción de puestos**
- 2) Manual de normas y procedimientos**
- 3) Diploma de reconocimiento al mejor colaborador**
- 4) Diploma de reconocimiento al desempeño del personal**
- 5) Afiche para la implementación de la cultura tributaria**

UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEMALA
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS

**MANUAL DE ORGANIZACIÓN Y
DESCRIPCIÓN DE PUESTOS**

Municipalidad de Santa María Nebaj, Quiché



JULIO DE 2009

MANUAL DE ORGANIZACIÓN

Es un instrumento administrativo que contiene la estructura de una organización y detalla las funciones y atribuciones de cada uno de los empleados. Contiene además, los niveles jerárquicos y canales de comunicación.

Campo de Aplicación

El manual de organización es aplicable para cualquier tipo de organización, ya que sirve como una guía para que las actividades se realicen de la mejor manera, y se puedan alcanzar los objetivos propuestos.

Se desarrolla el presente manual, para que sea aplicado en la municipalidad de Santa María Nebaj, departamento de Quiché, como una herramienta administrativa.

Objetivo general

- Definir las atribuciones y responsabilidades de cada unidad de la municipalidad, con el propósito de contribuir a mejorar la gestión municipal.

Objetivos específicos

- Establecer el perfil de cada puesto, para facilitar el proceso de reclutamiento, selección y contratación de personal
- Servir de base para evaluar el desempeño de todo el personal
- Facilitar la dirección a través de los canales de autoridad y comunicación
- Dar a conocer la ubicación jerárquica, al personal
- Establecer los tramos de control

Políticas

- Toda institución debe tener un manual de organización para evitar el recargo de funciones entre los empleados
- Los empleados deben conocer la base legal que rige a la municipalidad
- El personal que ingresa a laborar por primera vez, debe poseer copia del manual de organización para que sirva de guía en la ejecución de las actividades
- Todo empleado debe conocer las atribuciones de su puesto de trabajo, para brindar un servicio de calidad

Base legal

La base legal, para la elaboración de los perfiles de puestos son las siguientes:

- Código Municipal, Decreto 12-2002
- Ley de Servicio Municipal, Decreto 1-87
- Manual de Administración Financiera Integrada Municipal (MAFIM)
- Ley Orgánica del Presupuesto, Decreto 101-97

Organigrama propuesto a la Municipalidad de Santa María Nebaj, Quiché

Con el objetivo de incrementar la eficiencia del desarrollo de las actividades, fue necesaria la reestructuración del organigrama actual de la institución, el cual constituye la base para la elaboración del presente manual, en él se definen y establecen los diferentes puestos de trabajo, así como las atribuciones correspondientes a cada empleado.

A continuación se presenta la propuesta del organigrama general, en el cual se incluye la unidad de servicio al cliente ya que se considera indispensable para

atender las quejas y sugerencias de los habitantes del Municipio, de modo que se mejore el servicio. Asimismo, se incorporó a la estructura organizacional la unidad de recursos humanos, para que se lleve a cabo un proceso adecuado de reclutamiento y selección del personal.

Además, se reestructuró la ubicación de algunos puestos de trabajo en el cual aparece el departamento de mantenimiento por el hecho de que el servicio está más relacionado con las instalaciones de la municipalidad y no directamente a la población.

El organigrama propuesto está integrado por cuatro niveles jerárquicos:

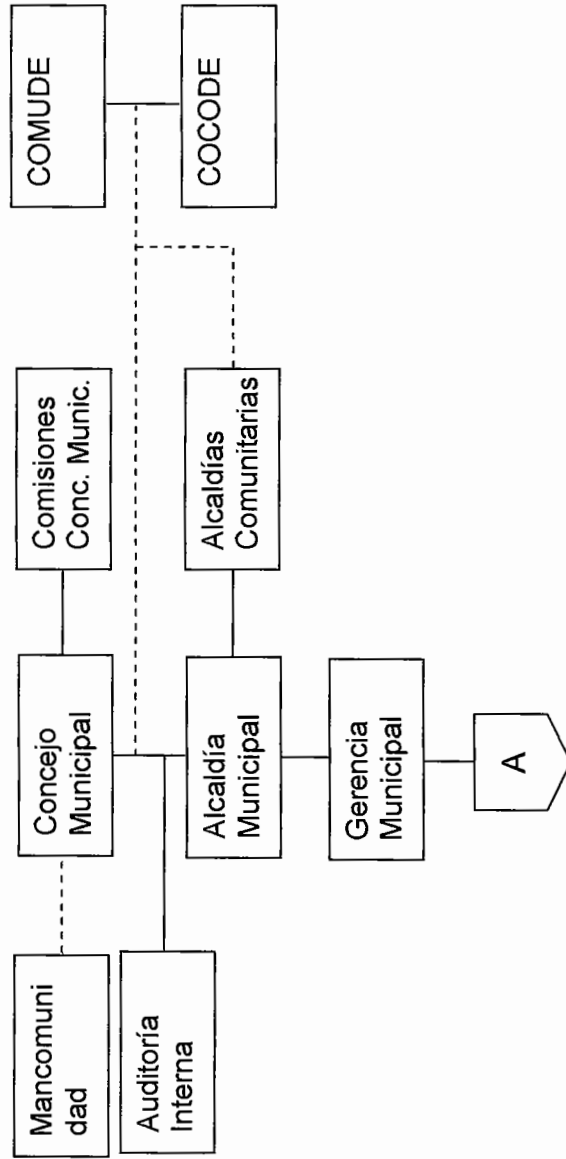
- Altos mandos
- Nivel staff
- Mandos medios
- Nivel operativo

Los altos mandos están conformados por las máximas autoridades de la municipalidad, entre las cuales se encuentran el alcalde, concejo municipal y gerente municipal.

El nivel staff, son los puestos de trabajo que sirven de apoyo a determinadas unidades administrativas. En el organigrama propuesto este nivel jerárquico está integrado por el auditor interno, quien proporciona asesoría a todos los departamentos de la institución, en relación al área financiera.

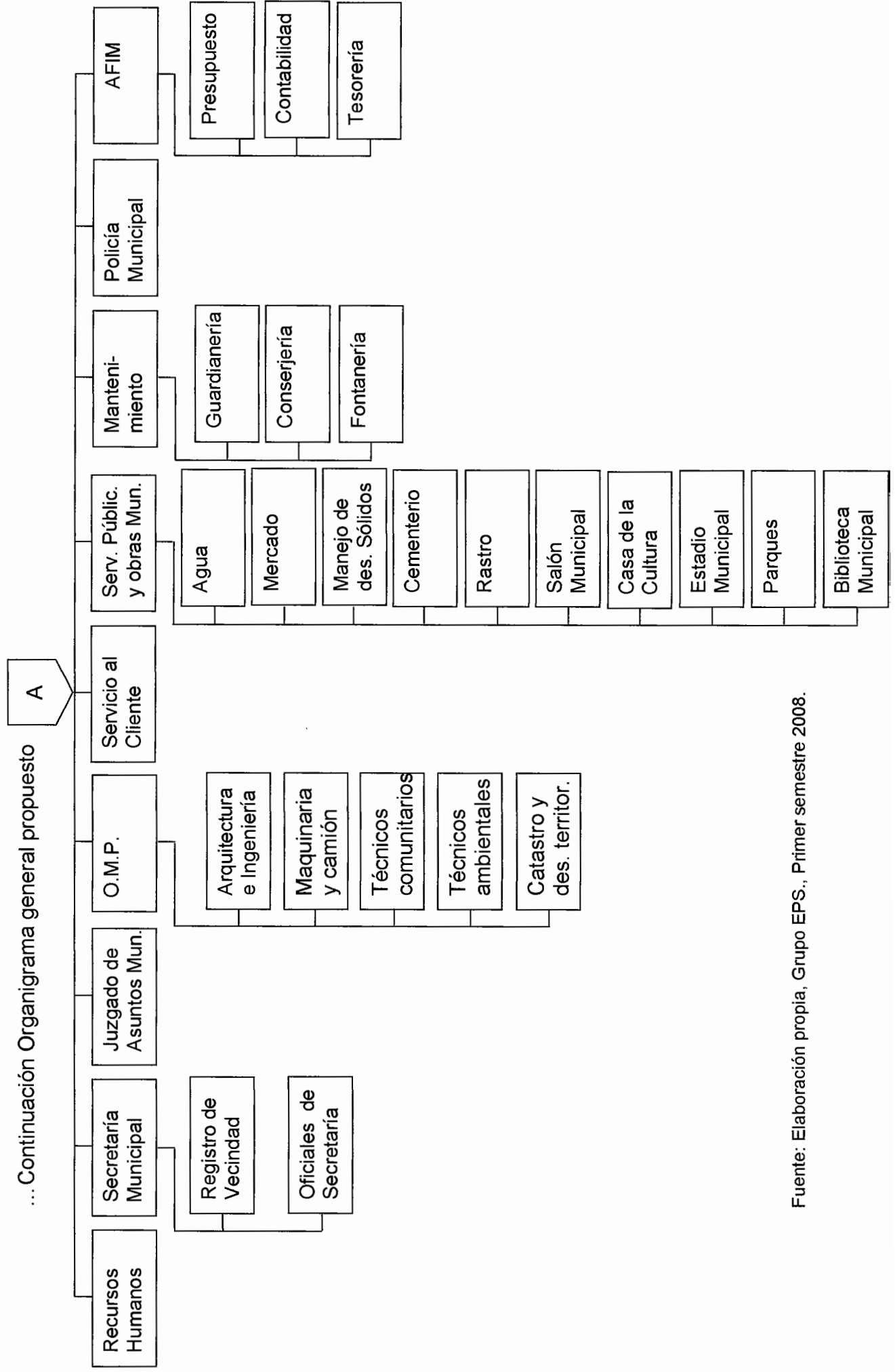
Los mandos medios están compuestos por los jefes de los departamentos, quienes coordinan y supervisan las actividades que se realizan en las unidades a su cargo. El nivel operativo, está constituido por el resto del personal que forma parte de las distintas unidades de la municipalidad.

Organigrama General Propuesto Municipalidad de Santa María Nebaj, Quiché



Continúa...

... Continuación Organigrama general propuesto



Fuente: Elaboración propia, Grupo EPS., Primer semestre 2008.

CONCEJO MUNICIPAL

A continuación se presenta el listado de concejales y síndicos que integran el Concejo Municipal de Santa María Nebaj, para el período 2008 al 2012.

	Municipalidad de Santa María Nebaj, Quiché	
	Concejo Municipal	
Alcalde Municipal	Virgilio Gerónimo Bernal Guzman	
Sindico 1ro.	Santos Pablo Alvarez Hernández	
Sindico 2do.	Pedro Brito Velásquez	
Concejal 1ro.	Catarina Pastor Pérez	
Concejal 2do.	Hilario Pérez	
Concejal 3ro.	Carlos Nicolás Brito Brito	
Concejal 4to.	Tomás Ceto López	
Concejal 5to.	Emilio Guzmán Chávez	
Concejal 6to.	Miguel Ceto Marcos	
Concejal 7mo.	Modesto Guzmán Santiago	
Sindico Suplente	Diego Ramírez Terraza	
Concejal Suplente	Diego Rivera	
Concejal Suplente	Juan Raymundo Rivera	
Concejal Suplente	Pedro Cobo Sánchez	

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

Cargos de Síndicos: 3, incluye al suplente

Cargos de Concejales: 10, incluye a los suplentes



DESCRIPCIÓN TÉCNICA DEL CARGO

I. DATOS GENERALES

Título oficial del cargo:	Alcalde Municipal
Especialidad:	Gobierno Municipal
Ubicación del cargo:	Alcaldía Municipal
Inmediato superior:	Ninguno
Subalternos:	Gerente Municipal

II. DESCRIPCIÓN GENERAL DEL CARGO

El Alcalde es el encargado de ejecutar y dar seguimiento a las políticas, planes, programas y proyectos autorizados por el concejo municipal.

III. DESCRIPCIÓN ESPECÍFICA DEL CARGO

- Es el jefe del órgano ejecutivo del gobierno municipal
- Miembro del Consejo Departamental de Desarrollo respectivo
- Es el Presidente del Consejo Municipal de Desarrollo (COMUDE)
- Es el responsable de hacer cumplir las ordenanzas, reglamentos, acuerdos, resoluciones y demás disposiciones del concejo municipal y al efecto dará las órdenes e instrucciones necesarias
- Dictará las medidas de política y buen gobierno y ejercerá la potestad de acción directa

- Dirigir la administración municipal
- Representar a la municipalidad y al Municipio
- Presidir las sesiones del concejo municipal y convocar a los miembros a sesiones ordinarias y extraordinarias de conformidad con el Código Municipal
- Presentar el presupuesto anual de la municipalidad, al concejo municipal para su conocimiento y aprobación
- Velar por el cumplimiento de las políticas públicas municipales y de los planes, programas y proyectos de desarrollo del Municipio
- Adoptar las medidas necesarias, en caso de catástrofe o desastres
- Tramitar los asuntos administrativos cuya resolución corresponda al concejo municipal
- Autorizar, junto con el secretario municipal, todos los libros que deben usarse en la municipalidad, las asociaciones civiles y comités de vecinos que operen en el Municipio
- Tomar el juramento de ley a los concejales, síndicos y a los alcaldes comunitarios o auxiliares, al darles posesión.
- Ser el medio de comunicación entre el concejo municipal y las autoridades y funcionarios públicos.

IV. RELACIONES DE TRABAJO

- El alcalde tiene relación directa con los concejales y síndicos, gerente municipal, los jefes de las unidades administrativas de la municipalidad, organizaciones civiles y representantes de las comunidades

V. REQUISITOS DEL CARGO

- Ser guatemalteco de origen y vecino inscrito en el distrito municipal
- Estar en el goce de sus derechos civiles

- Saber leer y escribir
- Ser electo para desempeñar el cargo, por el pueblo que será representado
- Carencia de antecedentes penales y policíacos
- Tener conocimiento de la aplicación del proceso administrativo
- Dominio del idioma Ixil
- Manejo de paquetes de computación, windows, word, excel, power point e internet, indispensable
- Conocimiento de las leyes que rigen las municipalidades

Municipalidad de Santa María Nebaj, Quiché	Manual de Organización y Descripción de Puestos											
DESCRIPCIÓN TÉCNICA DEL CARGO I. DATOS GENERALES <table><tr><td>Título oficial del cargo:</td><td>Síndico</td></tr><tr><td>Especialidad:</td><td>Encargado de la organización y cumplimiento de las actividades que realiza la municipalidad</td></tr><tr><td>Ubicación del cargo:</td><td>Concejo Municipal</td></tr><tr><td>Inmediato Superior:</td><td>Alcalde Municipal</td></tr><tr><td>Subalternos:</td><td>Gerente Municipal</td></tr></table> II. DESCRIPCIÓN GENERAL DEL CARGO Además de las atribuciones y deberes como componentes del concejo municipal, los síndicos representan a la municipalidad cuando ésta así lo disponga ante los tribunales. III. DESCRIPCIÓN ESPECÍFICA DEL CARGO - Proponer las medidas necesarias para evitar abusos y corrupción en las oficinas y dependencias municipales - Emitir dictamen en cualquier asunto que el alcalde o el concejo municipal lo solicitan - Integrar las comisiones para las cuales sean designados por el alcalde o el concejo municipal - Fiscalizar la acción administrativa del alcalde y exigir el cumplimiento de los acuerdos y resoluciones del concejo municipal			Título oficial del cargo:	Síndico	Especialidad:	Encargado de la organización y cumplimiento de las actividades que realiza la municipalidad	Ubicación del cargo:	Concejo Municipal	Inmediato Superior:	Alcalde Municipal	Subalternos:	Gerente Municipal
Título oficial del cargo:	Síndico											
Especialidad:	Encargado de la organización y cumplimiento de las actividades que realiza la municipalidad											
Ubicación del cargo:	Concejo Municipal											
Inmediato Superior:	Alcalde Municipal											
Subalternos:	Gerente Municipal											

- Interrogar al alcalde sobre las medidas que hubiere adoptado en uso o extralimitación de sus funciones, y por mayoría de votos de sus integrantes, aprobar o no las medidas que hubiesen dado lugar a la interrogación
- Representar a la municipalidad, ante los tribunales de justicia y oficinas administrativas

IV. RELACIONES DE TRABAJO

Los Síndicos tienen relación con los concejales, el alcalde municipal y representantes de las comunidades del Municipio.

V. REQUISITOS DEL CARGO

- Ser guatemalteco de origen y vecino inscrito en el distrito municipal
- Estar en el goce de sus derechos civiles
- Saber leer y escribir
- Ser elegidos para desempeñar el cargo, por el pueblo que será representado
- Carencia de antecedentes penales y policíacos

Municipalidad de Santa María Nebaj, Quiché	Manual de Organización y Descripción de Puestos											
DESCRIPCIÓN TÉCNICA DEL CARGO I. DATOS GENERALES <table><tr><td>Título oficial del cargo:</td><td>Concejal</td></tr><tr><td>Especialidad:</td><td>Generación, evaluación y aprobación de proyectos, reglamentos y procedimientos municipales</td></tr><tr><td>Ubicación del cargo:</td><td>Concejo Municipal</td></tr><tr><td>Inmediato Superior:</td><td>Alcalde Municipal</td></tr><tr><td>Subalternos:</td><td>Gerente Municipal</td></tr></table> II. DESCRIPCIÓN GENERAL DEL CARGO Además de las atribuciones y deberes como integrantes del concejo municipal, los concejales están obligados a integrar y desempeñar, las comisiones para las cuales sean designados. III. DESCRIPCIÓN ESPECÍFICA DEL CARGO - Sustituir en su orden, al alcalde en caso de ausencia temporal, con el derecho a devengar una remuneración equivalente al sueldo del alcalde cuando ello suceda - Proponer las medidas necesarias para evitar abusos y corrupción en las oficinas y dependencias municipales - Emitir dictamen en cualquier asunto que el alcalde o el concejo municipal lo solicitan.			Título oficial del cargo:	Concejal	Especialidad:	Generación, evaluación y aprobación de proyectos, reglamentos y procedimientos municipales	Ubicación del cargo:	Concejo Municipal	Inmediato Superior:	Alcalde Municipal	Subalternos:	Gerente Municipal
Título oficial del cargo:	Concejal											
Especialidad:	Generación, evaluación y aprobación de proyectos, reglamentos y procedimientos municipales											
Ubicación del cargo:	Concejo Municipal											
Inmediato Superior:	Alcalde Municipal											
Subalternos:	Gerente Municipal											

- Integrar las comisiones para las cuales sean designados por el alcalde o el concejo municipal
- Fiscalizar la acción administrativa del alcalde y exigir el cumplimiento de los acuerdos y resoluciones del concejo municipal
- Interrogar al alcalde sobre las medidas que hubiere adoptado en uso o extralimitación de sus funciones, por mayoría de votos de sus integrantes, aprobar o no las medidas que hubiesen dado lugar a la interrogación

IV. RELACIONES DE TRABAJO

- Los Concejales tienen relación con los Síndicos, el Alcalde Municipal y representantes de las comunidades.

V. REQUISITOS DEL CARGO

- Ser guatemalteco de origen y vecino inscrito en el distrito municipal
- Estar en el goce de sus derechos políticos y civiles
- Saber leer y escribir
- Ser elegido para desempeñar el cargo, por el pueblo que será representado
- Carencia de antecedentes penales y policíacos



DESCRIPCIÓN TÉCNICA DEL PUESTO

I. DATOS GENERALES

Título oficial del puesto:	Auditor Interno
Especialidad:	Auditoría Financiera
Ubicación administrativa:	Asesoría
Inmediato superior:	Alcalde Municipal
Subalternos:	Ninguno

II. DESCRIPCIÓN GENERAL DEL PUESTO

Es un puesto administrativo en el que se realizan actividades de evaluación de las operaciones, tanto financieras como administrativas mediante la generación, supervisión y aprobación de instrumentos que permitan establecer lineamientos y directrices operativas que faciliten al personal el logro de los objetivos de la auditoría.

III. DESCRIPCIÓN ESPECÍFICA DEL PUESTO

- Velar por la correcta ejecución presupuestaria de la municipalidad
- Asesorar a los distintos departamentos de la municipalidad acerca del sistema de seguimiento y ejecución presupuestaria a utilizar, para lograr el óptimo funcionamiento de las operaciones financieras
- Evaluar y tomar decisiones de las operaciones financieras de la municipalidad, de forma periódica

- Actualizar el sistema de seguimiento y ejecución presupuestaria cada cierto período

IV. RELACIONES DE TRABAJO

- Con el concejo municipal y el alcalde municipal
- Con todos los jefes de los departamentos de la municipalidad

V. REQUISITOS DEL PUESTO

- Ser guatemalteco de origen
- Ser ciudadano en ejercicio de sus derechos civiles
- Poseer título universitario de Contador Público y Auditor
- Ser colegiado activo
- Experiencia en labores profesionales del sector público relacionadas con el puesto
- Conocimiento del sistema SIAF-SAG
- Manejo de paquetes de computación, windows, word, excel, power point e internet, indispensable
- Conocimiento de las leyes aplicables a la municipalidad
- Carencia de antecedentes penales y policíacos



DESCRIPCIÓN TÉCNICA DEL PUESTO

I. DATOS GENERALES

Título oficial del puesto:	Gerente Municipal
Especialidad:	Administración Municipal
Ubicación del puesto:	Gerencia Municipal
Inmediato superior:	Concejo Municipal y Alcalde
Subalternos:	Jefes de las unidades administrativas

II. DESCRIPCIÓN GENERAL DEL PUESTO

Trabajo administrativo que consiste en dirigir y coordinar las actividades municipales junto con los jefes de cada área que conforman la estructura de la municipalidad.

III. DESCRIPCIÓN ESPECÍFICA DEL PUESTO

- Hacer que se cumpla el plan general de la municipalidad
- Supervisar las actividades de los jefes de las unidades
- Coordinar las actividades con los demás jefes
- Verificar el cumplimiento de las políticas de la municipalidad
- Hacer que se cumpla lo establecido en los diferentes reglamentos que regulan la municipalidad
- Coordinar la capacitación del personal, junto con el jefe de recursos humanos
- Delegar funciones a los jefes de las unidades
- Seguir las instrucciones del alcalde municipal

- Coordinar la elaboración del plan operativo anual y el plan estratégico
- Elaborar informes a cada cierto tiempo
- Coordinar actividades con los Consejos Comunitarios de Desarrollo

IV. RELACIONES DE TRABAJO

- Con el concejo municipal y alcalde para recibir instrucciones
- Con los jefes de las unidades administrativas
- Compañeros de trabajo, cuando solicite o proporcione información relacionada con su trabajo

V. REQUISITOS DEL PUESTO

- Ser guatemalteco de origen
- Ser ciudadano en ejercicio de sus derechos civiles
- Pensum cerrado en la carrera de Administración de Empresas o carrera afín
- Dominio del idioma ixil
- Carencia de antecedentes penales y policíacos
- Manejo de paquetes de computación, windows, word, excel, power point e internet, indispensable
- Excelentes relaciones interpersonales

Municipalidad de Santa María Nebaj, Quiché	Manual de Organización y Descripción de Puestos	
DESCRIPCIÓN TÉCNICA DEL PUESTO I. DATOS GENERALES Título oficial del puesto: Secretario Municipal Especialidad: Elaboración y archivo de documentos municipales Ubicación del puesto: Secretaría Municipal Inmediato superior: Gerente Municipal Subalternos: Oficiales I, II, III y IV		
II. DESCRIPCIÓN GENERAL DEL PUESTO Trabajo administrativo que consiste en la elaboración y certificación de actas de todas las reuniones que se lleven a cabo, tanto del concejo municipal como del alcalde.		
III. DESCRIPCIÓN ESPECÍFICA DEL PUESTO • Elaborar actas de las sesiones del concejo municipal y autorizarlas con su firma • Certificar actas y resoluciones del concejo municipal y alcalde municipal • Dirigir y ordenar los trabajos de la secretaría, bajo la dependencia inmediata del alcalde		

- Redactar la memoria anual de labores y presentarla al concejo municipal, durante la primera quincena del mes de enero de cada año
- Archivar las certificaciones de las actas de cada sesión del concejo municipal
- Recolectar, archivar y conservar todos los números del Diario Oficial
- Organizar, ordenar y mantener el archivo de la municipalidad

IV. RELACIONES DE TRABAJO

- Con el concejo municipal, alcalde y gerente municipal para recibir instrucciones
- Con los demás jefes de las áreas administrativas
- Compañeros de trabajo, cuando solicite o proporcione información relacionada

V. REQUISITOS DEL PUESTO

- Ser guatemalteco de origen
- Ser ciudadano en ejercicio de sus derechos civiles
- Título de nivel medio
- Conocimiento en redacción de actas y archivo de documentos
- Carencia de antecedentes penales y policíacos



DESCRIPCIÓN TÉCNICA DEL PUESTO

I. DATOS GENERALES

Título del puesto:	Oficial de Secretaría Municipal
Especialidad:	Elaboración de documentos
Ubicación del puesto:	Secretaría Municipal
Inmediato superior:	Secretario Municipal
Subalternos:	Ninguno

II. DESCRIPCIÓN GENERAL DEL PUESTO

Consiste en prestar apoyo al secretario municipal, en la elaboración de los diferentes tipos de documentos solicitados por los vecinos.

III. DESCRIPCIÓN ESPECÍFICA DEL PUESTO

- Registrar la personería jurídica de organizaciones sociales
- Elaboración de documentos de traspaso de terrenos
- Registro de compra venta de terrenos
- Declaración jurada
- Otras actividades que asigne el secretario municipal

IV. RELACIONES DE TRABAJO

- Con el jefe inmediato para recibir órdenes y reportar
- Con los compañeros del departamento
- Con los vecinos que solicitan los servicios

V. REQUISITOS DEL PUESTO

- Poseer título de secretaria y oficinista
- Dominio del idioma ixil
- Manejo de paquetes de computación, windows, word, excel, power point e internet, indispensable
- Carencia de antecedentes penales y policíacos
- Excelentes relaciones interpersonales
- Acostumbrado a trabajar bajo presión

**Municipalidad de Santa
María Nebaj, Quiché**

**Manual de Organización y
Descripción de Puestos**



DESCRIPCIÓN TÉCNICA DEL PUESTO

I. DATOS GENERALES

Título del puesto:	Gerente de Recursos Humanos
Especialidad:	Administración del recurso humano
Ubicación del puesto:	Departamento de Recursos Humanos
Inmediato superior:	Gerente Municipal
Subalternos:	Asistente

II. DESCRIPCIÓN GENERAL DEL PUESTO

Consiste en administrar el recurso humano para que las actividades se realicen con eficiencia.

III. DESCRIPCIÓN ESPECÍFICA DEL PUESTO

- Coordinar las capacitaciones al personal
- Planificar actividades motivacionales
- Elaborar el programa de capacitación del personal
- Elaborar el programa de inducción
- Elaborar y mantener actualizado el manual de reclutamiento y selección de personal

IV. RELACIONES DE TRABAJO

- Con el gerente municipal
- Con los jefes de las otras unidades administrativas
- Con los demás empleados de la municipalidad

V. REQUISITOS DEL PUESTO

- Pensum cerrado en la carrera de Administración de Empresas
- Un año de experiencia como mínimo
- Excelentes relaciones interpersonales
- Manejo de equipo de computación, fax e Internet
- Ciudadano en ejercicio de sus derechos civiles
- Carencia de antecedentes penales y policíacos



DESCRIPCIÓN TÉCNICA DEL PUESTO

I. DATOS GENERALES

Título del puesto:	Jefe de la Unidad AFIM
Especialidad:	Administración financiera
Ubicación del puesto:	Unidad AFIM
Inmediato superior:	Gerente Municipal
Subalternos:	Encargado del Área de Presupuesto, de Contabilidad y Tesorería

II. DESCRIPCIÓN GENERAL DEL PUESTO

Puesto, que consiste en planificar, organizar, dirigir y supervisar cada una de las atribuciones que se deleguen a los encargados de las áreas de presupuesto, contabilidad y tesorería.

III. DESCRIPCIÓN ESPECÍFICA DEL PUESTO

- Elaborar los planes operativos con el apoyo de la oficina municipal de planificación, el concejo municipal y el alcalde
- Analizar y ajustar con el encargado del área de presupuestos, los anteproyectos de presupuesto enviados por las diferentes unidades de la municipalidad
- Formular la política financiera de la municipalidad, con los encargados de las áreas de presupuesto, contabilidad y tesorería
- Supervisar la elaboración del reporte "Informe de Rendición de Ingresos y

Egresos" que se envía a la Contraloría General de Cuentas

- Supervisar que la información mensual sobre la deuda de la municipalidad, se elabore de acuerdo con el sistema y de conformidad con el Código Municipal

IV. RELACIONES DE TRABAJO

- Con el gerente municipal
- Con los jefes de las demás unidades de la institución
- Con el personal que tiene bajo su cargo
- Con el resto de empleados de la municipalidad

V. REQUISITOS DEL PUESTO

- Ser guatemalteco de origen
- Preferiblemente ser Contador Público y Auditor o tener estudios universitarios avanzados en dicha carrera
- Tener experiencia comprobable, mínima de 2 años, como encargado de la unidad de Administración Financiera Municipal, tesorería municipal o en puestos similares
- Ciudadano en ejercicio de sus derechos civiles
- Carencia de antecedentes penales y policíacos
- Manejo de paquetes de computación, windows, word, excel, power point e internet, indispensable



DESCRIPCIÓN TÉCNICA DEL PUESTO

I. DATOS GENERALES

Título del puesto:	Encargado Área de Presupuesto
Especialidad:	Elaboración de presupuestos
Ubicación del puesto:	Unidad AFIM
Inmediato superior:	Jefe de la unidad AFIM
Subalternos:	Ninguno

II. DESCRIPCIÓN GENERAL DEL PUESTO

Trabajo técnico administrativo que consiste en realizar todas las actividades relacionadas con el proceso presupuestario de la municipalidad.

III. DESCRIPCIÓN ESPECÍFICA DEL PUESTO

- Diseñar, mantener y actualizar los reglamentos, instructivos y procedimientos internos, que permitan mejorar la técnica presupuestaria, en las fases de formulación, programación, ejecución, evaluación y liquidación del presupuesto municipal
- Elaborar en coordinación con la oficina municipal de planificación, el anteproyecto de presupuesto municipal, la programación de la ejecución presupuestaria y con los responsables de cada programa, la evaluación de la gestión presupuestaria
- Realizar la apertura del presupuesto aprobado por el concejo municipal

- Aprobar conjuntamente con el área de tesorería la programación de la ejecución financiera del presupuesto
- Evaluar la ejecución del presupuesto, aplicando las normas y criterios establecidos en el Código Municipal, la Ley Orgánica de Presupuesto y las normas internas de la municipalidad
- Analizar, registrar, validar y someter a consideración del jefe de la AFIM las solicitudes de modificaciones presupuestarias presentadas por las dependencias
- Incorporar al sistema las solicitudes de modificaciones al presupuesto
- Supervisar, controlar y apoyar la gestión presupuestaria de las dependencias de la municipalidad
- Elaborar y someter a consideración de las autoridades municipales la información periódica sobre la ejecución de ingresos
- Llevar estadística de los proyectos que se ejecutan en más de un período presupuestario, a fin de asegurar su financiamiento en los respectivos presupuestos

IV. RELACIONES DE TRABAJO

- Con el jefe de la AFIM
- Con la oficina municipal de planificación
- Con el encargado de contabilidad y tesorería
- Con los demás empleados de la municipalidad

V. REQUISITOS DEL PUESTO

- Ser guatemalteco de origen
- Poseer como mínimo título de Perito Contador, preferiblemente con estudios universitarios en la carrera de Contador Público y Auditor

- Tener experiencia comprobable, mínima de 2 años, como encargado de presupuestos
- Ciudadano en ejercicio de sus derechos civiles
- Carencia de antecedentes penales y policíacos
- Manejo de paquetes de computación, windows, word, excel, power point e internet, indispensable



DESCRIPCIÓN TÉCNICA DEL PUESTO

I. DATOS GENERALES

Título del puesto:	Encargado Área de Contabilidad
Especialidad:	Contabilidad
Ubicación del puesto:	Unidad AFIM
Inmediato superior:	Jefe de la unidad AFIM
Subalternos:	Ninguno

II. DESCRIPCIÓN GENERAL DEL PUESTO

Puesto de tipo técnico administrativo que consiste en realizar la revisión y actualización de los criterios contables, el registro de cada una de las transacciones monetarias que se realizan en la municipalidad, así como dar a conocer los resultados de la ejecución del presupuesto de ingresos y gastos.

III. DESCRIPCIÓN ESPECÍFICA DEL PUESTO

- Administrar la gestión financiera del registro de la ejecución, de conformidad con el sistema financiero y a los lineamientos emitidos por la Dirección de Contabilidad del Estado del Ministerio de Finanzas Públicas
- Aplicar la metodología contable y la periodicidad, estructura y características de los estados contables financieros a producir por la municipalidad, conforme a su naturaleza jurídica, características operativas y requerimientos de información, de acuerdo a las normas de Contabilidad Integrada Gubernamental

- Mantener actualizado el registro integrado de los bienes durables de la municipalidad, como lo son edificios, vehículos, mobiliario entre otros
- Coordinar el envío mensual del reporte "Informe de Rendición de Ingresos y Egresos" a la Contraloría General de Cuentas
- Administrar el archivo de documentación financiera de la municipalidad
- Participar en las operaciones de cierre presupuestario y contable
- Realizar análisis e interpretación de los reportes y estados financieros para brindar información a nivel gerencial, para la toma de decisiones
- Participar en la formulación de la política financiera, que elabore la unidad de Administración Financiera Integrada Municipal

IV. RELACIONES DE TRABAJO

- Con el jefe de la AFIM
- Con el encargado de presupuesto y tesorería
- Con todo el personal que labora en la municipalidad

V. REQUISITOS DEL PUESTO

- Ser guatemalteco de origen
- Poseer como mínimo título de Perito Contador. Deseable con estudios universitarios en la carrera de Contaduría Pública y Auditoría
- Tener experiencia comprobable, mínima de 2 años, como Encargado de Contabilidad
- Ciudadano en ejercicio de sus derechos civiles
- Carencia de antecedentes penales y policíacos
- Manejo de paquetes de computación, windows, word, excel, power point e internet, indispensable



DESCRIPCIÓN TÉCNICA DEL PUESTO

I. DATOS GENERALES

Título del puesto:	Encargado Área de Tesorería
Especialidad:	Manejo de fondos municipales
Ubicación del puesto:	Unidad AFIM
Inmediato superior:	Jefe de la unidad AFIM
Subalternos:	Ninguno

II. DESCRIPCIÓN GENERAL DEL PUESTO

Trabajo que consiste en recaudar, depositar y custodiar los fondos y valores municipales, así como la ejecución de los pagos de conformidad con la ley.

III. DESCRIPCIÓN ESPECÍFICA DEL PUESTO

- Diseñar, mantener y actualizar las normas, procedimientos e instructivos que regulan el funcionamiento del área de tesorería
- Realizar estudios y proponer normas tendientes a optimizar la liquidez, mediante el sistema de cuenta única
- Administrar el sistema de caja única de la municipalidad
- Administrar la deuda municipal
- Elaborar, junto con el área de presupuesto la programación de la ejecución del presupuesto y programar el flujo de fondos de la municipalidad
- Diseñar, mantener y actualizar los reglamentos, instructivos y procedimientos en las fases de programación y control de los flujos financieros de la municipalidad

IV. RELACIONES DE TRABAJO

- Con el jefe de la AFIM
- Con el encargado de presupuesto y contabilidad
- Con todos los empleados de la municipalidad

V. REQUISITOS DEL PUESTO

- Ser guatemalteco de origen
- Poseer como mínimo título de Perito Contador. Deseable con estudios universitarios en la carrera de Contaduría Pública y Auditoría
- Tener experiencia comprobable, mínima de 2 años, como encargado de tesorería
- Responsable
- Ciudadano en ejercicio de sus derechos civiles
- Carencia de antecedentes penales y policíacos
- Manejo de paquetes de computación, windows, word, excel, power point, e internet, indispensable



DESCRIPCIÓN TÉCNICA DEL PUESTO

I. DATOS GENERALES

Título oficial del puesto:	Coordinador de Oficina Municipal de Planificación
Especialidad:	Coordinación y planificación de obras
Ubicación del puesto:	Oficina Municipal de Planificación
Inmediato superior:	Gerente Municipal
Subalternos:	Arquitectura e Ingeniería, personal de Maquinaria y Camión, técnicos comunitarios, técnico forestal y catastro

II. DESCRIPCIÓN GENERAL DEL PUESTO

Trabajo Administrativo que consiste en coordinar y consolidar los diagnósticos, planes, programas y proyectos del Municipio.

III. DESCRIPCIÓN ESPECÍFICA DEL PUESTO

- Mantener actualizado el catastro municipal
- Mantener un inventario permanente de la infraestructura social y productiva de cada centro poblado, así como de la cobertura de los servicios públicos que gozan los mismos
- Mantener actualizado el registro de necesidades identificadas y priorizadas
- Asesorar al concejo municipal y al alcalde en sus relaciones con las

entidades de desarrollo públicas y privadas.

- Elaborar los perfiles, estudios de preinversión y factibilidad de los proyectos para el desarrollo del Municipio, a partir de las necesidades de la población

IV. RELACIONES DE TRABAJO

- Con el concejo municipal
- Con el alcalde municipal
- Con el gerente municipal
- Con los subalternos
- Con los líderes comunitarios
- Con el resto del personal de la municipalidad

V. REQUISITOS DEL PUESTO

- Acreditar estudios universitarios en la carrera de Administración de Empresas o carrera afín
- Tener experiencia en la elaboración de perfiles y estudios de factibilidad de proyectos de infraestructura y desarrollo social
- Excelentes relaciones interpersonales
- Don de mando
- Capacidad de planificación y coordinación de actividades
- Ciudadano en ejercicio de sus derechos civiles
- Carencia de antecedentes penales y policíacos
- Manejo de paquetes de computación, windows, word, excel, power point e internet, indispensable



DESCRIPCIÓN TÉCNICA DEL PUESTO

I. DATOS GENERALES

Título oficial del puesto:	Ingeniero / Arquitecto Supervisor
Especialidad:	Ingeniería / Arquitectura
Ubicación del puesto:	Oficina Municipal de Planificación
Inmediato superior:	Coordinador OMP
Subalternos:	Ninguno

II. DESCRIPCIÓN GENERAL DEL PUESTO

Trabajo técnico que consiste en realizar actividades de planificación, programación y supervisión de proyectos de infraestructura en la comunidad.

III. DESCRIPCIÓN ESPECÍFICA DEL PUESTO

- Planificar y coordinar cotizaciones para la ejecución de obras de infraestructura en el Municipio
- Participar en la evaluación de las ofertas realizadas por las empresas ejecutoras
- Supervisar los distintos proyectos de infraestructura que se llevan a cabo en la comunidad
- Verificar y documentar el avance de los distintos proyectos
- Perfilar proyectos sociales

IV. RELACIONES DE TRABAJO

- Con el jefe inmediato

- Con los compañeros del departamento
- Con los líderes comunitarios

V. REQUISITOS DEL PUESTO

- Profesional graduado o con pensum cerrado en las carreras de Ingeniería Civil o Arquitectura
- Poseer conocimiento acerca de la elaboración de programas de ejecución de obras de infraestructura
- Experiencia en supervisión de proyectos de infraestructura
- Manejo de paquetes de computación, especialmente excel, autocad y freehand
- Ciudadano en ejercicio de sus derechos civiles
- Carencia de antecedentes penales y policíacos
- Experiencia comprobable

Municipalidad de Santa María Nebaj, Quiché	Manual de Organización y Descripción de Puestos	
DESCRIPCIÓN TÉCNICA DEL PUESTO		
I. DATOS GENERALES		
Título oficial del puesto:	Operario de Maquinaria y Camión	
Especialidad:	Manejo de maquinaria de construcción y camiones	
Ubicación del puesto:	Oficina Municipal de Planificación	
Inmediato superior:	Coordinador OMP	
Subalternos:	Ninguno	
II. DESCRIPCIÓN GENERAL DEL PUESTO		
Trabajo operativo que consiste en realizar actividades de manejo de maquinaria de construcción así como de camiones en las distintas construcciones de obras que se llevan a cabo en las comunidades.		
III. DESCRIPCIÓN ESPECÍFICA DEL PUESTO		
• Maneja distintos tipos de maquinaria de construcción y camiones utilizados en la ejecución de obras de infraestructura realizadas en las comunidades • Elabora requerimientos de combustible para las máquinas y vehículos que opera • Llevar el control de mantenimiento de los vehículos		
IV. RELACIONES DE TRABAJO		
• Con el jefe inmediato • Con los compañeros de trabajo en el desempeño de las actividades		

V. REQUISITOS DEL PUESTO

- Saber leer y escribir
- Tener experiencia mínima de 6 meses en el puesto
- Poseer licencia de conducir
- Ciudadano en ejercicio de sus derechos civiles
- Carencia de antecedentes penales y policíacos

Municipalidad de Santa María Nebaj, Quiché	Manual de Organización y Descripción de Puestos											
DESCRIPCIÓN TÉCNICA DEL PUESTO												
I. DATOS GENERALES <table border="0"> <tr> <td>Título oficial del puesto:</td> <td>Técnico Comunitario</td> </tr> <tr> <td>Especialidad:</td> <td>Capacitación e información comunitaria</td> </tr> <tr> <td>Ubicación del puesto:</td> <td>Oficina Municipal de Planificación</td> </tr> <tr> <td>Inmediato superior:</td> <td>Coordinador OMP</td> </tr> <tr> <td>Subalternos:</td> <td>Ninguno</td> </tr> </table>			Título oficial del puesto:	Técnico Comunitario	Especialidad:	Capacitación e información comunitaria	Ubicación del puesto:	Oficina Municipal de Planificación	Inmediato superior:	Coordinador OMP	Subalternos:	Ninguno
Título oficial del puesto:	Técnico Comunitario											
Especialidad:	Capacitación e información comunitaria											
Ubicación del puesto:	Oficina Municipal de Planificación											
Inmediato superior:	Coordinador OMP											
Subalternos:	Ninguno											
II. DESCRIPCIÓN GENERAL DEL PUESTO Trabajo operativo que consiste en realizar actividades de informar a los habitantes de las comunidades lo relacionado con los trabajos que realiza la municipalidad. III. DESCRIPCIÓN ESPECÍFICA DEL PUESTO • Apoyar en la realización del diagnóstico comunitario • Mantener relación directa con los habitantes de las comunidades • Dar pláticas a los habitantes de las comunidades • Informar a la población del avance de los proyectos • Mantener relación con las autoridades de las comunidades IV. RELACIONES DE TRABAJO • Con el jefe inmediato superior												

- Con todos los demás empleados de la municipalidad
- Con los compañeros de trabajo en el desempeño de las actividades
- Con los líderes comunitarios

V. REQUISITOS DEL PUESTO

- Saber leer y escribir
- Tener experiencia mínima de un año en el puesto
- Poseer licencia de conducir
- Ciudadano en ejercicio de sus derechos civiles
- Carencia de antecedentes penales y policíacos
- Excelentes relaciones interpersonales

Municipalidad de Santa María Nebaj, Quiché	Manual de Organización y Descripción de Puestos														
DESCRIPCIÓN TÉCNICA DEL PUESTO I. DATOS GENERALES <table><tr><td>Título oficial del puesto:</td><td>Técnico ambiental</td></tr><tr><td>Especialidad:</td><td>Asesoría ambiental</td></tr><tr><td>Ubicación del puesto:</td><td>Oficina Municipal de Planificación</td></tr><tr><td>Inmediato superior:</td><td>Coordinador OMP</td></tr><tr><td>Subalternos:</td><td>Ninguno</td></tr></table> <tr><td colspan="3"> II. DESCRIPCIÓN GENERAL DEL PUESTO Consiste en el desarrollo de actividades de campo relacionadas con la prestación de servicios de asesoría en la identificación de riesgos ambientales. III. DESCRIPCIÓN ESPECÍFICA DEL PUESTO - Realizar análisis de riesgos y diagnósticos ambientales - Participación en campañas de reforestación - Formular proyectos dirigidos a la conservación del recurso forestal - Elaboración del plan mensual - Elaboración de informes de los resultados obtenidos - Dar capacitación a las comunidades sobre el cuidado y protección del recurso forestal </td></tr>			Título oficial del puesto:	Técnico ambiental	Especialidad:	Asesoría ambiental	Ubicación del puesto:	Oficina Municipal de Planificación	Inmediato superior:	Coordinador OMP	Subalternos:	Ninguno	II. DESCRIPCIÓN GENERAL DEL PUESTO Consiste en el desarrollo de actividades de campo relacionadas con la prestación de servicios de asesoría en la identificación de riesgos ambientales. III. DESCRIPCIÓN ESPECÍFICA DEL PUESTO - Realizar análisis de riesgos y diagnósticos ambientales - Participación en campañas de reforestación - Formular proyectos dirigidos a la conservación del recurso forestal - Elaboración del plan mensual - Elaboración de informes de los resultados obtenidos - Dar capacitación a las comunidades sobre el cuidado y protección del recurso forestal		
Título oficial del puesto:	Técnico ambiental														
Especialidad:	Asesoría ambiental														
Ubicación del puesto:	Oficina Municipal de Planificación														
Inmediato superior:	Coordinador OMP														
Subalternos:	Ninguno														
II. DESCRIPCIÓN GENERAL DEL PUESTO Consiste en el desarrollo de actividades de campo relacionadas con la prestación de servicios de asesoría en la identificación de riesgos ambientales. III. DESCRIPCIÓN ESPECÍFICA DEL PUESTO - Realizar análisis de riesgos y diagnósticos ambientales - Participación en campañas de reforestación - Formular proyectos dirigidos a la conservación del recurso forestal - Elaboración del plan mensual - Elaboración de informes de los resultados obtenidos - Dar capacitación a las comunidades sobre el cuidado y protección del recurso forestal															

IV. RELACIONES DE TRABAJO

- Con el jefe inmediato para la asignación de las tareas a realizar y para la entrega del informe mensual
- Con los compañeros de trabajo
- Con los líderes comunitarios

V. REQUISITOS DEL PUESTO

- Poseer título de Perito Agrónomo
- Manejar paquetes de computación, windows, word, excel, power point e internet, indispensable
- Experiencia en la formulación de proyectos dirigidos a la conservación del ambiente
- Carencia de antecedentes penales y policíacos
- Disponibilidad de horario
- Capacidad de comunicación con grupos de personas
- Excelentes relaciones interpersonales
- Ciudadano en ejercicio de sus derechos civiles

Municipalidad de Santa María Nebaj, Quiché	Manual de Organización y Descripción de Puestos											
DESCRIPCIÓN TÉCNICA DEL PUESTO I. DATOS GENERALES <table><tr><td>Título oficial del puesto:</td><td>Encargado de catastro</td></tr><tr><td>Especialidad:</td><td>Planificación del ordenamiento territorial</td></tr><tr><td>Ubicación del puesto:</td><td>Oficina Municipal de Planificación</td></tr><tr><td>Inmediato superior:</td><td>Coordinador OMP</td></tr><tr><td>Subalternos:</td><td>Ninguno</td></tr></table> II. DESCRIPCIÓN GENERAL DEL PUESTO Consiste en la planificación y realización de actividades relacionadas con el ordenamiento territorial. III. DESCRIPCIÓN ESPECÍFICA DEL PUESTO • Elaborar el diagnóstico participativo del ordenamiento territorial • Mantener actualizado el registro de datos sobre propiedades y propietarios del Municipio • Realizar propuestas de zonificación territorial • Elaboración de mapas de uso de suelos • Implementar el sistema de producción sostenible • Otras actividades que le competen			Título oficial del puesto:	Encargado de catastro	Especialidad:	Planificación del ordenamiento territorial	Ubicación del puesto:	Oficina Municipal de Planificación	Inmediato superior:	Coordinador OMP	Subalternos:	Ninguno
Título oficial del puesto:	Encargado de catastro											
Especialidad:	Planificación del ordenamiento territorial											
Ubicación del puesto:	Oficina Municipal de Planificación											
Inmediato superior:	Coordinador OMP											
Subalternos:	Ninguno											

IV. RELACIONES DE TRABAJO

- Con el jefe inmediato para la asignación de las tareas a realizar y para la entrega del informe mensual
- Con los compañeros de trabajo
- Con los líderes comunitarios

V. REQUISITOS DEL PUESTO

- Poseer título de nivel medio
- Un año de experiencia en puesto similar
- Excelentes relaciones interpersonales
- Manejo de equipo de computación, fax e Internet
- Ciudadano en ejercicio de sus derechos civiles
- Carencia de antecedentes penales y policíacos



DESCRIPCIÓN TÉCNICA DEL PUESTO

I. DATOS GENERALES

Título del puesto:	Jefe de Atención al Cliente
Especialidad:	Servicio al Cliente
Ubicación del puesto:	Departamento de Servicio al Cliente
Inmediato superior:	Gerente Municipal
Subalternos:	Asistente

II. DESCRIPCIÓN GENERAL DEL PUESTO

Consiste en realizar actividades de carácter administrativo. Es responsable de atender y orientar a las personas que requieran algún trámite o servicio de la institución, además de la recepción de sugerencias, quejas o reclamos que surjan por parte de la población, así como su traslado a donde corresponda.

III. DESCRIPCIÓN ESPECÍFICA DEL PUESTO

- Orientar a los habitantes en la realización de los trámites
- Coordinar la preparación del plan de la unidad
- Atender las llamadas de la línea de sugerencias, quejas y reclamos
- Evaluar la calidad del servicio del personal
- Coordinar capacitaciones de atención al cliente, para el personal
- Dar seguimiento a las quejas de los habitantes

- Determinar los requerimientos del departamento para que se incluyan en el presupuesto de egresos
- Elaborar informes mensuales
- Dar a conocer los informes al concejo municipal y al personal en general
- Realizar otras actividades que sean afines al puesto, requeridas por el jefe inmediato superior

IV. RELACIONES DE TRABAJO

- Por la naturaleza de sus funciones, deberá mantener relación estrecha con los jefes de cada unidad de la municipalidad, con su jefe inmediato superior, con el resto del personal y con los vecinos que requieren los servicios.

V. REQUISITOS DEL PUESTO

- Pensum cerrado en Administración de Empresas o carrera afín
- Dos años de experiencia en el área de atención al cliente
- Excelentes relaciones interpersonales
- Manejo de paquetes de computación, fax e Internet
- Ciudadano en ejercicio de sus derechos civiles
- Carencia de antecedentes penales y policíacos

Municipalidad de Santa María Nebaj, Quiché	Manual de Organización y Descripción de Puestos	
DESCRIPCIÓN TÉCNICA DEL PUESTO I. DATOS GENERALES Título del puesto: Coordinador de Servicios Públicos Municipales Especialidad: Administración de servicios públicos Ubicación del puesto: Departamento de Servicios Públicos Municipales Inmediato superior: Gerente Municipal Subalternos: Encargados de los servicios y obras municipales		
II. DESCRIPCIÓN GENERAL DEL PUESTO Trabajo que consiste en coordinar la prestación de los servicios públicos municipales, para lograr la satisfacción de los vecinos. III. DESCRIPCIÓN ESPECÍFICA DEL PUESTO • Administrar los servicios públicos a través de los encargados • Proponer estrategias de mejoramiento de los servicios • Llevar control del cobro de los servicios • Implementar estrategias para la cultura tributaria • Elaboración de informes de cobertura de los servicios • Informar al gerente municipal, el resultado de las actividades • Planificar las actividades de la oficina		

- Coordinar la elaboración del plan junto con la Oficina Municipal de Planificación
- Supervisar a los empleados bajo su cargo, para asegurar el buen servicio

IV. RELACIONES DE TRABAJO

- Con el gerente municipal para que le asigne e indique las instrucciones del trabajo que debe realizar
- Con los jefes de los departamentos para la coordinación de las labores
- Con los subalternos para la asignación de tareas
- Con los usuarios de los servicios

V. REQUISITOS DEL PUESTO

- Sexto semestre en la carrera de Administración de Empresas o carrera afín
- Experiencia en la administración de personal
- Manejo de paquetes de computación, windows, word, excel, power point, acces e internet, indispensable
- Conocimiento en sistemas operativos
- Carencia de antecedentes penales y policíacos
- Dominio del idioma ixil



DESCRIPCIÓN TÉCNICA DEL PUESTO

I. DATOS GENERALES

Título oficial del puesto:	Jefe de Mantenimiento
Especialidad:	Coordinar y supervisar actividades de mantenimiento
Ubicación del puesto:	Departamento de mantenimiento
Inmediato superior:	Gerente Municipal
Subalternos:	Guardianes, Conserjes y Fontaneros

II. DESCRIPCIÓN GENERAL DEL PUESTO

Trabajo que consiste en coordinar y supervisar las tareas que ejecutan las personas encargadas de las actividades de mantenimiento en las instalaciones de la municipalidad.

III. DESCRIPCIÓN ESPECÍFICA DEL PUESTO

- Supervisar que las actividades se realicen de forma eficiente en el lugar que se haya asignado
- Informar a su jefe inmediato acerca de las actividades que se realizan en el departamento bajo su cargo
- Apoyar a los subalternos cuando sea necesario
- Planificar las actividades de su área
- Mantener en buenas condiciones las instalaciones de la municipalidad

- Determinar el requerimiento de la unidad, para que se incluyan en el presupuesto de egresos

IV. RELACIONES DE TRABAJO

- Con el gerente municipal para que le asigne e indique las instrucciones del trabajo que debe realizar
- Con los demás jefes de los departamentos de la municipalidad
- Con los subalternos para asignación de tareas

V. REQUISITOS DEL PUESTO

- Título de nivel medio
- Experiencia en la administración de personal
- Manejo de paquetes de computación, windows, word, excel, power point e internet, indispensable
- Conocimiento en sistemas operativos
- Carencia de antecedentes penales y policíacos
- Excelentes relaciones interpersonales



DESCRIPCIÓN TÉCNICA DEL PUESTO

I. DATOS GENERALES

Título oficial del puesto:	Guardián
Especialidad:	Vigilancia de las instalaciones
Ubicación del puesto:	Departamento de Mantenimiento
Inmediato superior:	Jefe de Mantenimiento
Subalternos:	Ninguno

II. DESCRIPCIÓN GENERAL DEL PUESTO

Trabajo de tipo operativo que consiste en brindar seguridad a las instalaciones de la entidad.

III. DESCRIPCIÓN ESPECÍFICA DEL PUESTO

- Tiene bajo su cargo el cuidado de las instalaciones de la municipalidad, así como de las llaves
- Brindar seguridad a los cementerios del casco urbano
- Vigilar las terminales de autobuses del casco urbano
- Vigilar las instalaciones del rastro municipal
- Brindar seguridad al estadio municipal
- Otras actividades que le son encomendadas por su jefe inmediato superior

IV. RELACIONES DE TRABAJO

- Con el jefe para la asignación de actividades

- Con los compañeros de trabajo para coordinar actividades
- Con los habitantes del Municipio

V. REQUISITOS DEL PUESTO

- Carencia de antecedentes penales y policíacos
- Ser responsable
- Ciudadano en ejercicio de sus derechos civiles
- Diploma de tercer básico, como mínimo
- Experiencia comprobable, mínimo un año en puesto similar
- Buena presentación
- Sin compromisos de horarios
- Acostumbrado a trabajar bajo presión

Municipalidad de Santa María Nebaj, Quiché	Manual de Organización y Descripción de Puestos											
DESCRIPCIÓN TÉCNICA DEL PUESTO I. DATOS GENERALES <table><tr><td>Título oficial del puesto:</td><td>Conserje</td></tr><tr><td>Especialidad:</td><td>Limpieza y mantenimiento</td></tr><tr><td>Ubicación del puesto:</td><td>Departamento de mantenimiento</td></tr><tr><td>Inmediato superior:</td><td>Jefe de mantenimiento</td></tr><tr><td>Subalternos:</td><td>Ninguno</td></tr></table> II. DESCRIPCIÓN GENERAL DEL PUESTO Trabajo de carácter operativo, que consiste en realizar tareas de limpieza y/o mantenimiento. III. DESCRIPCIÓN ESPECÍFICA DEL PUESTO - Realización de tareas de limpieza de vidrios y pisos de las instalaciones de la municipalidad - Reparación de las instalaciones de la municipalidad - Mantener limpios los sanitarios IV. RELACIONES DE TRABAJO - Con el jefe para la asignación de actividades - Con los compañeros de trabajo para coordinar actividades			Título oficial del puesto:	Conserje	Especialidad:	Limpieza y mantenimiento	Ubicación del puesto:	Departamento de mantenimiento	Inmediato superior:	Jefe de mantenimiento	Subalternos:	Ninguno
Título oficial del puesto:	Conserje											
Especialidad:	Limpieza y mantenimiento											
Ubicación del puesto:	Departamento de mantenimiento											
Inmediato superior:	Jefe de mantenimiento											
Subalternos:	Ninguno											

V. REQUISITOS DEL PUESTO

- Que sea dinámico y responsable
- Ciudadano en ejercicio de sus derechos civiles
- Buena presentación
- Carencia de antecedentes penales y policíacos
- Diploma de sexto primaria, como mínimo
- Disponibilidad de horario



DESCRIPCIÓN TÉCNICA DEL PUESTO

I. DATOS GENERALES

Título oficial del puesto:	Fontanero
Especialidad:	Fontanería
Ubicación del puesto:	Departamento de Mantenimiento
Inmediato superior:	Jefe de mantenimiento
Subalternos:	Ninguno

II. DESCRIPCIÓN GENERAL DEL PUESTO

Instalación, mantenimiento y reparación de las conducciones de agua y otros fluidos, en las instalaciones de la municipalidad.

III. DESCRIPCIÓN ESPECÍFICA DEL PUESTO

- Realizar el mantenimiento periódico y reparación de las tuberías y bombas de agua que abastecen a la entidad
- Velar por el adecuado funcionamiento del servicio sanitario, tanto para el cliente interno como para el externo
- Controlar que el sistema de calefacción funcione correctamente
- Llevar registro del costo de mantenimiento y reparaciones
- Informar los resultados a su jefe inmediato superior

IV. RELACIONES DE TRABAJO

- Con el jefe inmediato para la asignación de actividades
- Con los demás compañeros del área de mantenimiento

V. REQUISITOS DEL PUESTO

- Diploma de tercer básico
- Tener experiencia en la instalación y reparación de tuberías de agua y drenaje
- Acostumbrado a trabajar bajo presión
- Disponibilidad de horario
- Ser responsable
- Ciudadano en ejercicio de sus derechos civiles
- Carencia de antecedentes penales y policíacos

Municipalidad de Santa María Nebaj, Quiché	Manual de Organización y Descripción de Puestos	
DESCRIPCIÓN TÉCNICA DEL PUESTO I. DATOS GENERALES Título oficial del puesto: Juez de Asuntos Municipales Especialidad: Legislación municipal y nacional Ubicación del puesto: Juzgado de Asuntos Municipales Inmediato superior: Gerente Municipal Subalternos: Asistente		
II. DESCRIPCIÓN GENERAL DEL PUESTO Consiste en la ejecución de las ordenanzas de la municipalidad, hacer que se cumplan los reglamentos y demás disposiciones municipales.		
III. DESCRIPCIÓN ESPECÍFICA DEL PUESTO • Resolver los conflictos entre los habitantes del Municipio • Velar por el cumplimiento de las normas que regulan las actividades del Municipio • Llevar el control de las denuncias • Emitir certificaciones al Ministerio Público • Actuar desde el marco de las leyes del País • Planificar las actividades de la unidad administrativa		

IV. RELACIONES DE TRABAJO

- Con el gerente municipal, para recibir órdenes e informar los resultados
- Con los demás jefes de las unidades administrativas
- Con el personal bajo su orden
- Con los demás empleados de la municipalidad
- Con los habitantes del Municipio

V. REQUISITOS DEL PUESTO

- Pensum cerrado en la carrera de Derecho
- Tener conocimiento de la legislación del País
- Dominar el idioma ixil
- Disponibilidad de horario
- Ser responsable
- Ciudadano en ejercicio de sus derechos civiles
- Carencia de antecedentes penales y policíacos
- Excelentes relaciones interpersonales



DESCRIPCIÓN TÉCNICA DEL PUESTO

I. DATOS GENERALES

Título oficial del puesto:	Coordinador de Policía Municipal
Especialidad:	Legislación Municipal y de Tránsito
Ubicación del puesto:	Policía Municipal
Inmediato superior:	Gerente Municipal
Subalternos:	Asistente, policías municipales y policías de tránsito

II. DESCRIPCIÓN GENERAL DEL PUESTO

Dependencia responsable de mantener el orden y la seguridad pública, debidamente reguladas en las leyes, ordenanzas, reglamentos, acuerdos, resoluciones y demás disposiciones emitidos por el concejo municipal.

III. DESCRIPCIÓN ESPECÍFICA DEL PUESTO

- Mantener el orden público
- Colaborar con la Policía Nacional Civil (PNC)
- Velar porque se cumplan los reglamentos, leyes y demás ordenanzas municipales
- Prestar auxilio a la población
- Cuidar las instalaciones de la municipalidad
- Planificar las actividades de su área de trabajo

- Elaborar y presentar un informe mensual al gerente municipal
- Dar seguridad y protección a las autoridades municipales durante la jornada de trabajo

IV. RELACIONES DE TRABAJO

- Con el gerente municipal
- Con los demás jefes de las unidades administrativas
- Con el personal bajo su cargo
- Con el resto del personal de la municipalidad

V. REQUISITOS DEL PUESTO

- Título del nivel medio
- Tener conocimiento de la legislación del País
- Dominar el idioma ixil
- Disponibilidad de horario
- Ser responsable
- Ciudadano en ejercicio de sus derechos civiles
- Carencia de antecedentes penales y policíacos
- Excelentes relaciones interpersonales

UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEMALA
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS

MANUAL DE NORMAS Y PROCEDIMIENTOS

Municipalidad de Santa María Nebaj, Quiché



JULIO DE 2009

ÍNDICE

Contenido	Página
Introducción	i
Manual de Normas y Procedimientos	1
Objetivos del Manual	1
General	1
Específicos	1
Normas Generales	2
Simbología utilizada	2
Procedimiento 1: Formulación y Aprobación del Presupuesto	4
Descripción, objetivos y normas	4
Procedimiento descriptivo	5
Procedimiento gráfico	6
Procedimiento 2: Reclutamiento y selección del personal	7
Descripción, objetivos y normas	7
Procedimiento descriptivo	8
Procedimiento gráfico	10
Procedimiento 3: Servicio al cliente/Atención de llamadas telefónicas	11
Descripción, objetivos y normas	11
Procedimiento descriptivo	12
Procedimiento gráfico	13
Procedimiento 4: Orientar al vecino en la realización de trámites	14
Descripción, objetivos y normas	14
Procedimiento descriptivo	15
Procedimiento gráfico	16
Procedimiento 5: Capacitación al Personal	17
Descripción, objetivos y normas	17
Procedimiento descriptivo	18

INTRODUCCIÓN

El Manual de normas y procedimientos es una herramienta administrativa que indica la secuencia de las diversas actividades que se desarrollan en la municipalidad de Santa María Nebaj.

Cada proceso del manual incluye descripción, objetivos y normas; el procedimiento descriptivo y para su mayor comprensión y ejecución se presenta un diagrama con su respectiva simbología.

El documento debe revisarse cada año para determinar las necesidades de actualización.

Municipalidad de Santa María Nebaj, Quiché	Manual de Normas y Procedimientos	Elaborado por: Everilda Canil	Página 1
MANUAL DE NORMAS Y PROCEDIMIENTOS Es un Instrumento administrativo que contiene los procedimientos de forma ordenada de las diferentes actividades que se realizan en una organización, de manera que se facilite el alcance de los objetivos. Objetivos del Manual El desarrollo del manual pretende alcanzar ciertos objetivos, los cuales se describen a continuación: General • Contribuir al fomento de la gestión municipal, como herramienta administrativa para la ejecución adecuada de las actividades Específicos • Facilitar el control de las actividades • Servir como guía de trabajo para los empleados • Reducir el tiempo y costo de adiestramiento de los nuevos empleados, al contar con una guía • Evitar el recargo de funciones, ya que el manual indica quiénes participan en cada proceso Campo de aplicación El manual que se propone será aplicado en la municipalidad de Santa María Nebaj, Quiché, institución que tiene a su cargo la gestión municipal, a través de la utilización eficaz y eficiente de los recursos.			

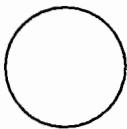
Municipalidad de Santa María Nebaj, Quiché	Manual de Normas y Procedimientos	Elaborado por: Everilda Canil	Página 2
---	--	--	-----------------

Normas Generales

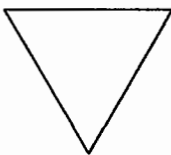
- Cada empleado de la municipalidad, debe poseer una copia del manual, para estar informado de su contenido
- El manual debe revisarse y actualizarse cada cierto período de acuerdo a las necesidades
- El manual debe ser aplicado como un instrumento para mejorar la gestión municipal

Simbología Utilizada

Para el desarrollo del manual, se utilizará la simbología que se presenta a continuación con su respectivo significado:



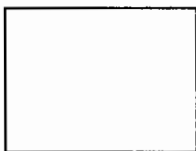
Operación o tarea.



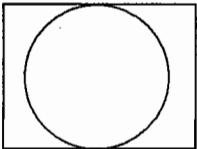
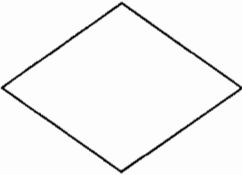
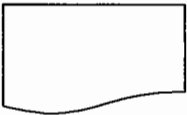
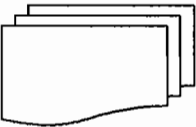
Archivo definitivo.



Inicio o fin del proceso.

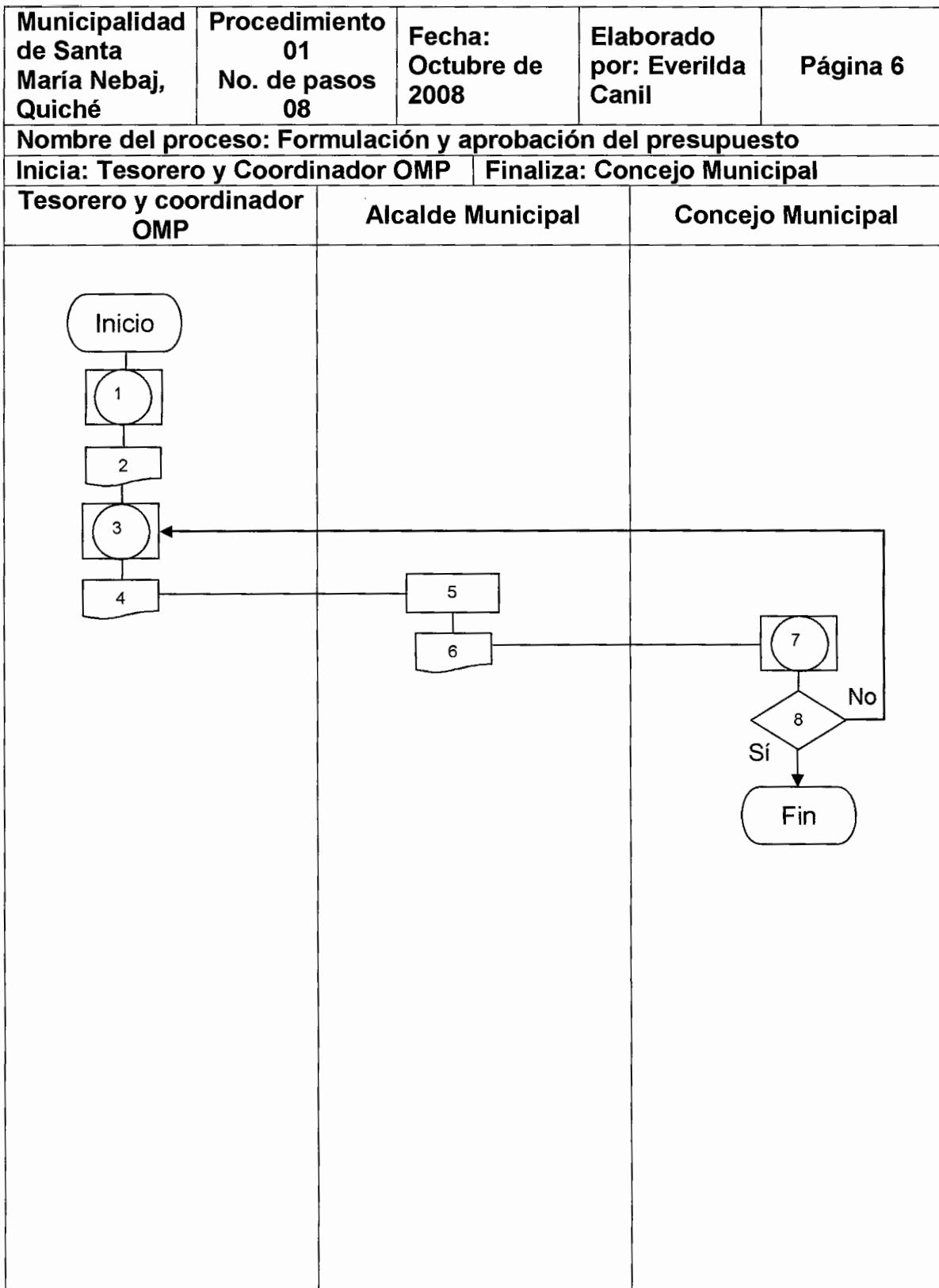


Revisión, Inspección, control y verificación.

Municipalidad de Santa María Nebaj, Quiché	Manual de Normas y Procedimientos	Elaborado por: Everilda Canil	Página 3
   		Operación y verificación (Se hacen las dos cosas a la vez. Toma de decisión, aprobación o no. Documento. Varios documentos.	

Municipalidad de Santa María Nebaj, Quiché	Procedimiento 01 No. de pasos: 08	Fecha: Octubre de 2008	Elaborado por: Everilda Canil	Página 4
Nombre del proceso: Formulación y aprobación del presupuesto				
Inicia: Tesorero y Coordinador OMP		Finaliza: Concejo Municipal		
Descripción Contiene los pasos necesarios para la formulación y aprobación del presupuesto anual de la municipalidad.				
Objetivo • Cumplir con los requerimientos de la legislación guatemalteca para la adecuada formulación y aprobación del presupuesto				
Normas • En la elaboración del presupuesto deben intervenir el concejo municipal, el alcalde municipal, la oficina municipal de planificación, área de presupuesto, tesorería y la sociedad civil • Los proyectos que se incluyan en el presupuesto de egresos, deben enfocarse a las necesidades de los habitantes • Se debe verificar el avance del presupuesto cada determinado tiempo • El resultado de la ejecución presupuestaria debe de darse a conocer a la población • Todos los empleados municipales deben conocer el presupuesto				

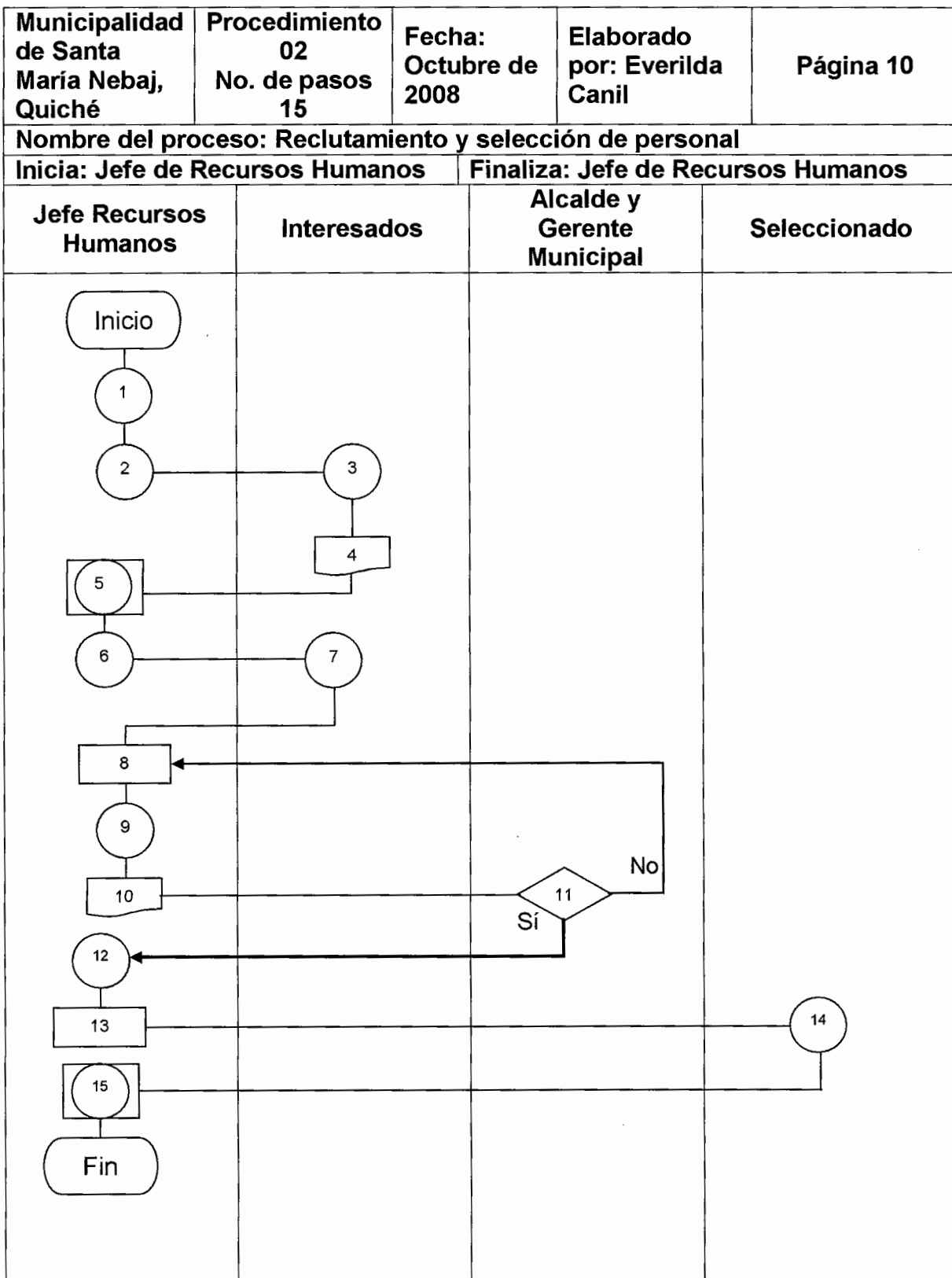
Municipalidad de Santa María Nebaj, Quiché	Procedimiento 01 No. de pasos 08	Fecha: Octubre de 2008	Elaborado por: Everilda Canil	Página 5
Nombre del proceso: Formulación y aprobación del presupuesto				
Inicia: Tesorero y Coordinador OMP		Finaliza: Concejo Municipal		
Paso No.	Responsable	Actividad		
1.	Tesorero municipal, coordinador OMP	Coordinar las solicitudes de acuerdo a las necesidades prioritarias de las comunidades así como asignar recursos a cada unidad administrativa		
2.	Tesorero municipal	Integración de la programación del presupuesto de ingresos y egresos		
3.	Tesorero municipal y coordinador OMP	Análisis y ajustes a la programación del presupuesto de ingresos y egresos		
4.	Tesorero municipal	Envío de la programación al alcalde municipal		
5.	Alcalde municipal	Análisis de la programación		
6.	Alcalde municipal	Remite la programación al concejo municipal		
7.	Concejo municipal	Revisión y discusión del presupuesto		
8.	Concejo municipal	Aprobación o rechazo del presupuesto. (Si no se aprueba, será enviado al tesorero y al coordinador de la OMP para su correspondiente análisis y ajustes)		



Municipalidad de Santa María Nebaj, Quiché	Procedimiento 02 No. de pasos 15	Fecha: Octubre de 2008	Elaborado por: Everilda Canil	Página 7
Nombre del proceso: Reclutamiento y selección del personal				
Inicia: Jefe de Recursos Humanos		Finaliza: Jefe de Recursos Humanos		
Descripción Se realizan las convocatorias para los puestos vacantes, para el proceso adecuado de reclutamiento y selección del personal de la municipalidad.				
Objetivo • Contratar a los empleados idóneos para cada puesto que se encuentre vacante				
Normas • Todo personal que se contrate debe cumplir con los requerimientos del puesto que ha de ocupar • El administrador de personal es el encargado de diseñar las entrevistas y pruebas para los aspirantes de los puestos vacantes • No podrán ejercer un cargo municipal los parientes del alcalde, síndicos o de los concejales, dentro del cuarto grado de consanguinidad o segundo de afinidad • El jefe de recursos humanos es el que toma las decisiones de selección del nuevo personal y darlo a conocer ante el concejo municipal				

Municipalidad de Santa María Nebaj, Quiché	Procedimiento 02 No. de pasos 15	Fecha: Octubre de 2008	Elaborado por: Everilda Canil	Página 8
Nombre del proceso: Reclutamiento y selección del personal				
Inicia: Jefe de Recursos Humanos		Finaliza: Jefe de Recursos Humanos		
Paso No.	Responsable	Actividad		
1.	Jefe de recursos humanos	Determina puesto vacante en los departamentos de la municipalidad		
2.	Jefe de recursos humanos	Inicia proceso de reclutamiento a través de anuncios en radio, en cartelera, etc.		
3.	Interesado	Recibe convocatoria		
4.	Interesado	Envía papelería al departamento de recursos humanos		
5.	Jefe de recursos humanos	Análisis de los currículos y selección preliminar		
6.	Jefe de recursos humanos	Establecer contacto con los posibles candidatos para entrevista y pruebas psicométricas		
7.	Interesado	Asistir a entrevista y pruebas psicométricas		
8.	Jefe de recursos humanos	Analiza resultados de entrevista y pruebas psicométricas		
9.	Jefe de recursos humanos	Elección del candidato adecuado para el puesto		
10.	Jefe de recursos humanos	Entrega de propuesta al Alcalde y Gerente Municipal		
11.	Alcalde y gerente municipal	Aprobación o rechazo de la propuesta de recursos humanos. (Si se rechaza, se elegirá al siguiente candidato que obtuvo mayor calificación en la entrevista y las pruebas)		

Municipalidad de Santa María Nebaj, Quiché	Procedimiento 02 No. de pasos 15	Fecha: Octubre de 2008	Elaborado por: Everilda Canil	Página 9
Nombre del proceso: Reclutamiento y selección del personal				
Inicia: Jefe de Recursos Humanos		Finaliza: Jefe de Recursos Humanos		
Paso No.	Responsable	Actividad		
12.	Jefe de recursos humanos	Contacta al seleccionado		
13.	Jefe de recursos humanos	Revisión del contrato de trabajo		
14.	Seleccionado	Firma contrato		
15.	Jefe de recursos humanos	Bienvenida e inducción del nuevo empleado		



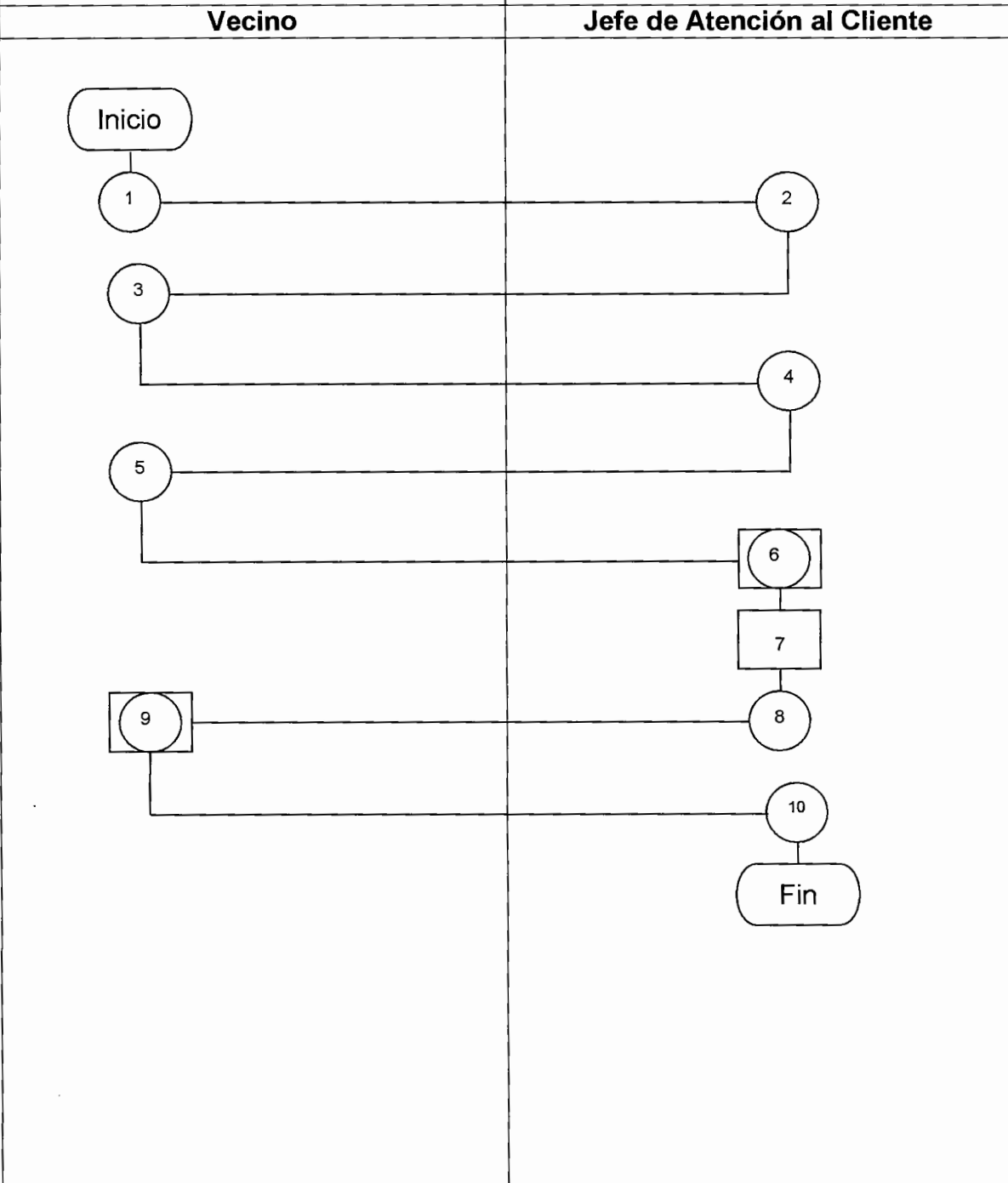
Municipalidad de Santa María Nebaj, Quiché	Procedimiento 03 No. de pasos 10	Fecha: Octubre de 2008	Elaborado por: Everilda Canil	Página 11
Nombre del proceso: Servicio al Cliente / Atención de llamadas telefónicas				
Inicia: Vecino		Finaliza: Jefe de Atención al Cliente		
Descripción Este procedimiento contiene los pasos necesarios para la atención adecuada de llamadas telefónicas para la recepción de quejas y sugerencias de los habitantes.				
Objetivo • Contar con una guía para atender adecuadamente las quejas y sugerencias de los vecinos a través de llamadas telefónicas				
Normas • El encargado de atención al cliente, debe dar seguimiento a las quejas y sugerencias de los vecinos • Se debe capacitar al personal para mejorar el servicio al cliente • No permitir que timbren más de tres veces los teléfonos que se encuentran disponibles a la población • Las llamadas deben ser atendidas de manera cordial y amable				

Municipalidad de Santa María Nebaj, Quiché	Procedimiento 03 No. de pasos 10	Fecha: Octubre de 2008	Elaborado por: Everilda Canil	Página 12
Nombre del proceso: Servicio al cliente / Atención de llamadas telefónicas				
Inicia: Vecino		Finaliza: Jefe de Atención al Cliente		
Paso No.	Responsable	Actividad		
1.	Vecino	Marca número telefónico disponible		
2.	Jefe de servicio al cliente	Saluda a la persona que se encuentra en línea		
3.	Vecino	Saluda al operador		
4.	Jefe de servicio al cliente	Pregunta el motivo de la llamada		
5.	Vecino	Expresa motivo de la llamada		
6.	Jefe de servicio al cliente	Resuelve las dudas del vecino e indica los procedimientos a realizar		
7.	Jefe de servicio al cliente	Llevar control de llamadas recibidas		
8.	Jefe de Servicio al cliente	Preguntar al vecino si le puede servir en algo más		
9.	Vecino	Agradecimiento y despedida		
10.	Jefe de servicio al cliente	Cordial despedida		

Municipalidad de Santa María Nebaj, Quiché	Procedimiento 03 No. de pasos 10	Fecha: Octubre de 2008	Elaborado por: Everilda Canil	Página 13
---	---	---------------------------------------	--	------------------

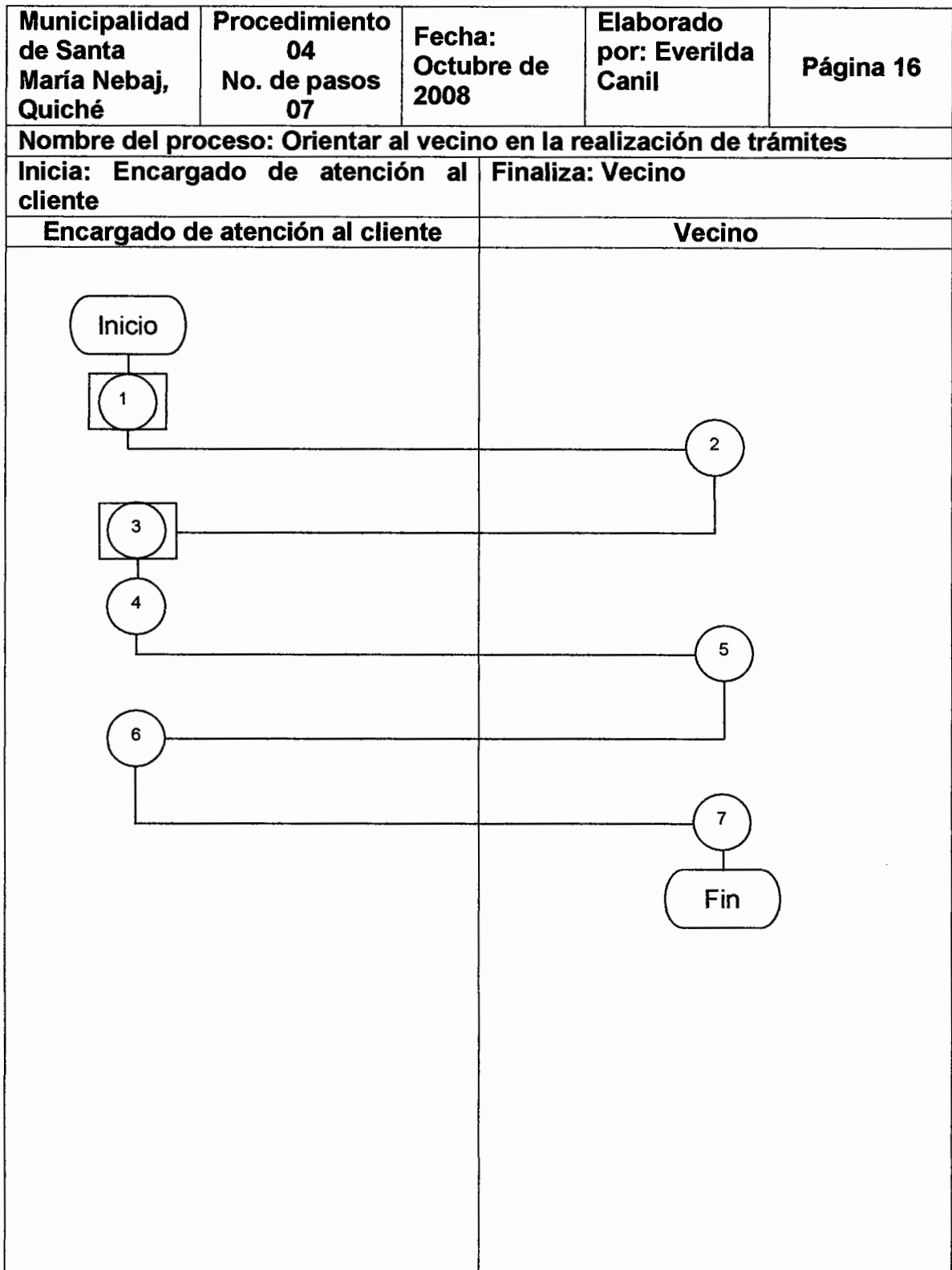
Nombre del proceso: Servicio al cliente / Atención de llamadas telefónicas

Inicia: Vecino **Finaliza: Jefe de atención al cliente**



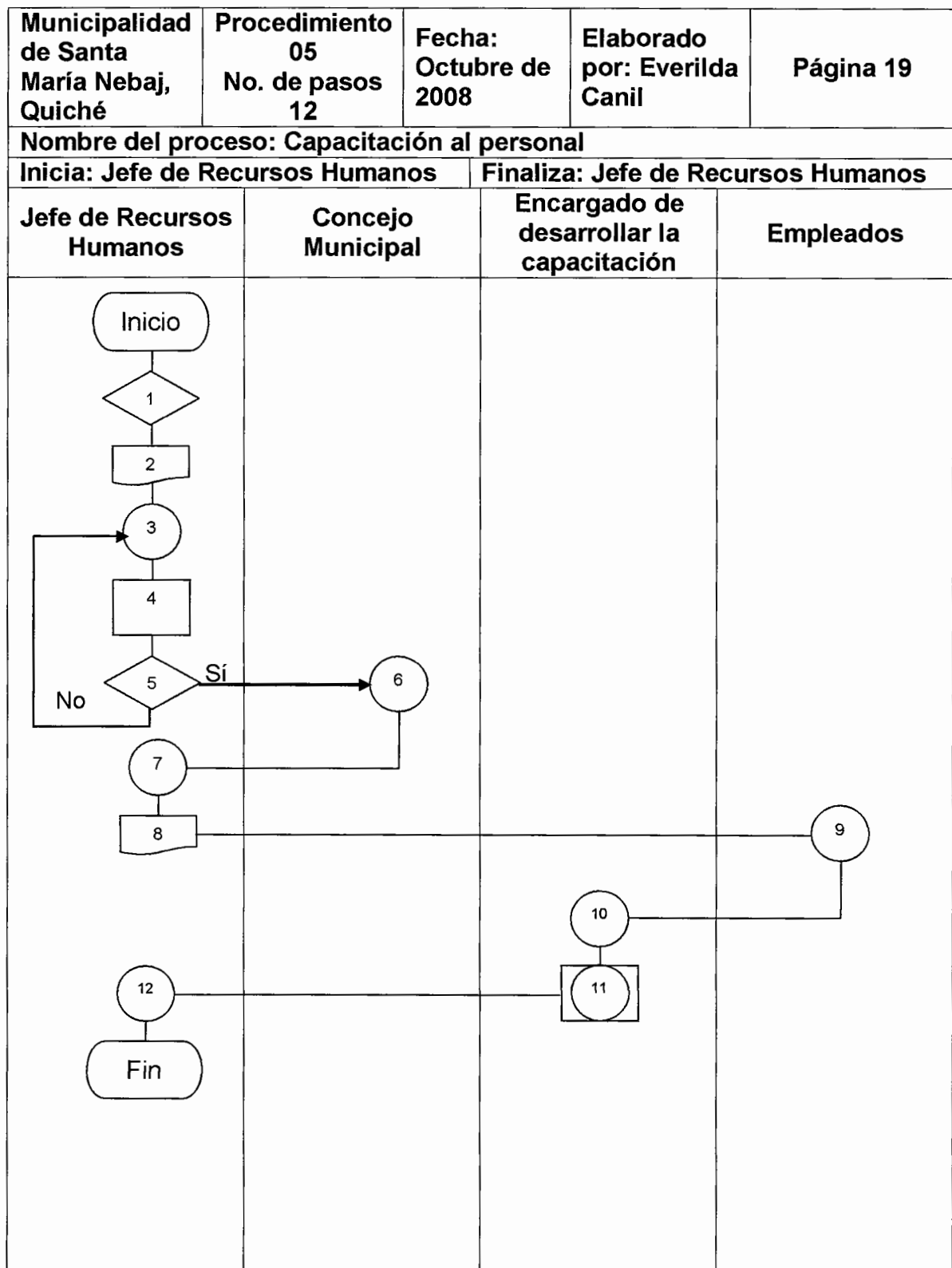
Municipalidad de Santa María Nebaj, Quiché	Procedimiento 04 No. de pasos 07	Fecha: Octubre de 2008	Elaborado por: Everilda Canil	Página 14
Nombre del proceso: Orientar al vecino en la realización de trámites				
Inicia: Encargado de Atención al Cliente			Finaliza: Vecino	
Descripción Proceso que contiene los pasos para la orientación del vecino al momento de presentarse a la municipalidad para realizar algún trámite. Objetivo • Minimizar el tiempo de espera del cliente para ser atendido Normas • El encargado de atención al cliente debe de atender al vecino con amabilidad • El encargado de atención al cliente debe tener conocimiento de la función de cada unidad administrativa, para orientar al vecino • Debe dominar el idioma ixil para no encontrar dificultad de comunicación con la gente adulta que no domina el castellano.				

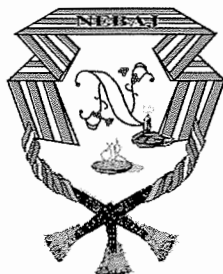
Municipalidad de Santa María Nebaj, Quiché	Procedimiento 04 No. de pasos 07	Fecha: Octubre de 2008	Elaborado por: Everilda Canil	Página 15
Nombre del proceso: Orientar al vecino en la realización de trámites				
Inicia: Encargado de atención al cliente		Finaliza: Vecino		
Paso No.	Responsable	Actividad		
1.	Encargado de atención al cliente	Dar la bienvenida al vecino que requiere de los servicios de la municipalidad y preguntar motivo de la visita		
2.	Vecino	Explicar el motivo de su visita		
3.	Encargado de atención al cliente	Indicar al vecino a dónde dirigirse y los requisitos necesarios para el trámite		
4.	Encargado de atención al cliente	Preguntar al vecino si puede servir en algo más		
5.	Vecino	Agradecimiento		
6.	Encargado de atención al cliente	Cordial despedida		
7.	Vecino	Dirigirse a la unidad administrativa correspondiente		



Municipalidad de Santa María Nebaj, Quiché	Procedimiento 05 No. de pasos 12	Fecha: Octubre de 2008	Elaborado por: Everilda Canil	Página 17
Nombre del proceso: Capacitación al Personal				
Inicia: Jefe de Recursos Humanos		Finaliza: Jefe de Recursos Humanos		
Descripción Contiene los pasos necesarios para la toma de decisiones en la capacitación al personal.				
Objetivo • Llevar un proceso adecuado para promover la capacitación a los empleados municipales, de modo que se fortalezca la gestión municipal.				
Normas • La municipalidad deberá promover el desarrollo de esfuerzos de capacitación al personal, por lo menos una vez por semestre • Le corresponde al encargado de recursos humanos contactar al personal que desarrollará las capacitaciones • Todo personal que asista a capacitaciones, debe otorgársele un reconocimiento • El programa de capacitación incluirá a todo el personal, sin importar el nivel jerárquico				

Municipalidad de Santa María Nebaj, Quiché	Procedimiento 05 No. de pasos 12	Fecha: Octubre de 2008	Elaborado por: Everilda Canil	Página 18
Nombre del proceso: Capacitación al personal				
Inicia: Jefe de Recursos Humanos		Finaliza: Jefe de Recursos Humanos		
Paso No.	Responsable	Actividad		
1.	Jefe de recursos humanos	Determina temas de capacitación al personal		
2.	Jefe de recursos humanos	Elabora programación semestral de capacitación para todo el personal		
3.	Jefe de recursos humanos	Realiza cotizaciones para las capacitaciones		
4.	Jefe de recursos humanos	Analiza si alcanza el presupuesto.		
5.	Jefe de recursos humanos	Si alcanza el presupuesto, remite la programación al Concejo Municipal para su correspondiente aprobación; si no, se reelabora la programación semestral.		
6.	Concejo municipal	Aprobación de la programación de capacitación		
7.	Jefe de recursos humanos	Confirma fecha al encargado de impartir la capacitación		
8.	Jefe de recursos humanos	Envía notas al personal que recibirá capacitación		
9.	Personal	Asiste a capacitación		
10.	Encargado de impartir capacitación	Desarrollo de la capacitación		
11.	Jefe de recursos humanos	Clausura y entrega de reconocimiento a participantes		
12.	Jefe de recursos humanos	Cancela costo de la capacitación		





**MUNICIPALIDAD DE
SANTA MARÍA NEBAJ, QUICHÉ**

OTORGA EL PRESENTE

RECONOCIMIENTO

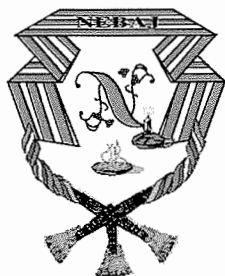
A: _____

Por destacarse como el mejor colaborador durante el año _____

Dado en el municipio de Santa María Nebaj, departamento de Quiché,
a los _____ días del mes de _____ de dos mil _____.

Gerente Municipal

Jefe de área



**MUNICIPALIDAD DE
SANTA MARÍA NEBAJ, QUICHÉ**

OTORGA EL PRESENTE

RECONOCIMIENTO

A: _____

Por formar parte del personal de la Municipalidad durante el año _____

Dado en el municipio de Santa María Nebaj, departamento de Quiché,
a los _____ días del mes de _____ de dos mil _____ .

Gerente Municipal

Jefe de área



Yo soy puntual
con el pago de los
servicios públicos
municipales

Yo también porque
anhelo ver a nuestro
Municipio cada vez
más desarrollado



Y usted ¿Qué opina?

***Juntos podemos mejorar y ampliar
los servicios públicos Municipales
sólo debemos de ser puntuales con
EL PAGO DE LOS MISMOS***



Hagámoslo de todo corazón

MUNICIPALIDAD DE SANTA MARÍA NEBAJ, QUICHÉ

BIBLIOGRAFÍA

- ACADEMIA DE LENGUAS MAYAS DE GUATEMALA, Toponimias Mayas, Comunidad Lingüística Ixil, Municipio de Nebaj, departamento de Quiché, 1ª. Edición, Guatemala, 2004, 93 páginas.
- ASAMBLEA NACIONAL CONSTITUYENTE, Constitución Política de la República de Guatemala, 77 páginas.
- BELCH GEORGE E. Y BELCH MICHAEL A., Publicidad y Promoción, 6ª. Edición, México 2004. 849 páginas.
- CHIAVENATO IDALBERTO, Gestión del Talento Humano, 1ª. Edición, Colombia 2004, 475 páginas.
- CONGRESO DE LA REPÚBLICA, Código Municipal, Decreto 12-2002, Guatemala, CA, 69 páginas.
- CONGRESO DE LA REPÚBLICA, Ley de Descentralización, Decreto 14-2002, Guatemala, CA. 8 páginas.
- CONGRESO DE LA REPÚBLICA, Ley de los Consejos de Desarrollo Urbano y Rural y su Reglamento, Decreto 11-2002, Guatemala, CA, 2008, 56 páginas.
- CONGRESO DE LA REPÚBLICA, Ley del Servicio Municipal, Decreto 1-87, Guatemala, CA.
- CONGRESO DE LA REPÚBLICA, Ley Orgánica del Presupuesto, Decreto 101-97, Guatemala, CA. 18 páginas.

- FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS, USAC, Apuntes de Administración I, Selección de textos para el curso de Administración I, Guatemala, julio 2003, 106 páginas.
- GÓMEZ CEJA, GUILLERMO, Planificación y Organización de Empresas, 8ª. Edición, México, 432 páginas.
- INSTITUTO NACIONAL DE ESTADÍSTICA, X Censo Nacional de Población y V de Habitación 1994, Características Generales de Población y Habitación, Departamento de Quiché, Guatemala, septiembre de 1996, 133 páginas.
- INSTITUTO NACIONAL DE ESTADÍSTICA, XI Censo Nacional de Población y VI de Habitación 2002, Características de la Población y de los locales de Habitación Censados, Guatemala, julio 2003, 271 páginas.
- LOVELOCK CHRISTOPHER, Administración de Servicios, 1ª. Edición, México 2004, 760 páginas.
- MELENDRERAS SOTO, CASTAÑEDA, "Aspectos Generales para elaborar una Tesis Profesional o Una Investigación Documental", Guatemala, Departamento de Publicaciones, Facultad de Ciencias Económicas, USAC, 104 páginas.
- MUNICIPALIDAD DE SANTA MARÍA NEBAJ, QUICHÉ, Diagnóstico Municipal, Municipios Democráticos, Guatemala, 2002, 32 páginas.
- MUNICIPALIDAD DE SANTA MARÍA NEBAJ, QUICHÉ, Diagnóstico Territorial, Municipios Democráticos, Guatemala, 2008, 103 páginas.

- MUNICIPALIDAD DE SANTA MARÍA NEBAJ, QUICHÉ, Revista Por el Progreso y Desarrollo del Municipio de Nebaj, 2005, 23 páginas.
- SISTEMA INTEGRADO DE ADMINISTRACIÓN FINANCIERA Y CONTROL SIAF-SAG, Manual de Administración Financiera Integrada Municipal, Guatemala, 2003, 140 páginas.
- USAID, ARTI INTERNACIONAL, FUNDACIÓN RIGOBERTA MENCHÚ, Planificación Estratégica Participativa, Santa María Nebaj. Diciembre de 2004, 153 páginas.