

**MUNICIPIO DE TECPÁN GUATEMALA
DEPARTAMENTO DE CHIMALTENANGO**

“DIAGNÓSTICO ADMINISTRATIVO MUNICIPAL”

SONIA ELIZABETH VILLATORO NATARENO

TEMA GENERAL

“DIAGNÓSTICO SOCIOECONÓMICO, POTENCIALIDADES PRODUCTIVAS Y
PROPUESTAS DE INVERSIÓN”

MUNICIPIO DE TECPÁN GUATEMALA
DEPARTAMENTO DE CHIMALTENANGO

TEMA INDIVIDUAL

“DIAGNÓSTICO ADMINISTRATIVO MUNICIPAL”

FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS
UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEMALA
2011

2011

(c)

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

TECPÁN GUATEMALA- VOLUMEN 14

2-67-75-AE-2011

Impreso en Guatemala C.A.

UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEMALA
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS

“DIAGNÓSTICO ADMINISTRATIVO MUNICIPAL”

MUNICIPIO DE TECPÁN GUATEMALA
DEPARTAMENTO DE CHIMALTENANGO

INFORME INDIVIDUAL

Presentado a la Honorable Junta Directiva y al

Comité Director

del

Ejercicio Profesional Supervisado de

la Facultad de Ciencias Económicas

por

SONIA ELIZABETH VILLATORO NATARENO

previo a conferírsele el título de

ADMINISTRADORA DE EMPRESAS

en el Grado Académico de

LICENCIADA

Guatemala, marzo 2011

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

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

**COMITÉ DIRECTOR DEL
EJERCICIO PROFESIONAL SUPERVISADO**

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



**FACULTAD DE
CIENCIAS ECONOMICAS**

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

El Infrascrito Secretario de la Facultad de Ciencias Económicas de la Universidad de San Carlos de Guatemala, **HACE CONSTAR:** Que en sesión celebrada el día 5 de mayo de 2011, según Acta No. 12-2011 Punto CUARTO, inciso 4.3, subinciso 4.3.55 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 Tecpán, departamento de Chimaltenango.

Presentó: **SONIA ELIZABETH VILLATORO NATARENO**

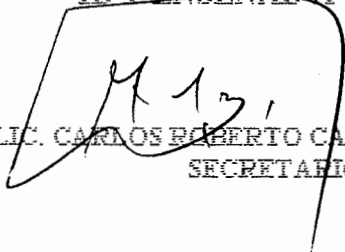
Para su graduación profesional como: **ADMINISTRADORA DE EMPRESAS**

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 dieciocho días del mes de mayo de dos mil once.

Atentamente,

"ID Y ENSEÑAR A TODOS"


LIC. CARLOS ROBERTO CABRERA MORALES
SECRETARIO

Smp.

Ingrid
REVISAR



ACTO QUE DEDICO

A DIOS OMNIPOTENTE

Por darme la vida, múltiples bendiciones, fortaleza cada día y su infinita gracia, a ti sea la honra y la gloria.

A MIS PADRES

Sonia Natareno de Villatoro, por los cuidados, consejos y ayuda incondicional que durante toda su vida me dedico, que Dios la tenga en la gloria.

Raúl Villatoro, por la oportunidad que me dio de estudiar los primeros años.

A MIS HERMANOS

María Cristina, Samuel, Guillermo, Ileana e Ingrid, por la motivación para culminar la carrera.

A MIS SOBRINOS

Porque han sido una razón que me ha impulsado a terminar los estudios que inicie.

A MI ESPOSO

Ronal Acevedo, por ser parte importante de mi vida, su apoyo y comprensión en todo momento y lugar.

A MIS HIJOS

Manuel Alberto y María José, por su amor, paciencia, palabras de fortaleza, durante el tiempo que he dedicado a realizar mis estudios.

A MI ASESOR DE TESIS

Lic. Carlos Alfredo Estrada Quintanilla gracias por su apoyo y paciencia.

A LA UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEMALA

Por forjar en mi el profesional útil a la sociedad.

ÍNDICE GENERAL

Pág.
i

INTRODUCCIÓN

CAPÍTULO I

CARACTERÍSTICAS SOCIOECONÓMICAS

1.1	MARCO GENERAL	1
1.1.1	Contexto Nacional	1
1.1.2	Contexto Departamental	2
1.1.3	Antecedentes históricos del Municipio	2
1.1.4	Localización y extensión	3
1.1.5	Clima	4
1.1.6	Orografía	4
1.1.7	Aspectos culturales y deportivos	5
1.2	DIVISIÓN POLÍTICO-ADMINISTRATIVA	6
1.2.1	División política	6
1.2.2	División administrativa	9
1.3	RECURSOS NATURALES	10
1.3.1	Agua	10
1.3.2	Bosques	10
1.3.3	Suelos	11
1.3.3.1	Tipos de suelos	11
1.3.3.2	Usos del suelo	12
1.3.4	Fauna	12
1.3.5	Flora	12
1.3.6	Minas y canteras	12
1.4	POBLACIÓN	13
1.4.1	Total, número de hogares y tasas de crecimiento	14
1.4.2	Por sexo, por edad, pertenencia étnica y área geográfica	14
1.4.3	Densidad poblacional	15
1.4.4	Población económicamente activa -PEA-	15
1.4.5	Migración	16
1.4.5.1	Inmigración	16
1.4.5.2	Emigración	16
1.4.6	Vivienda	17
1.4.7	Ocupación y salarios	18
1.4.8	Niveles de ingresos	18
1.4.9	Pobreza	18
1.4.10	Desnutrición	19
1.4.11	Empleo	20
1.4.12	Subempleo	20

1.4.13	Desempleo	20
1.5	ESTRUCTURA AGRARIA	20
1.5.1	Tenencia de la tierra	20
1.5.2	Uso actual y potencial de la tierra	22
1.5.3	Concentración de la tierra	22
1.5.3.1	Coefficiente de Gini	24
1.5.3.2	Curva de Lorenz	25
1.6	SERVICIOS BÁSICOS Y SU INFRAESTRUCTURA	26
1.6.1	Educación	27
1.6.2	Salud	31
1.6.3	Agua entubada	32
1.6.4	Energía eléctrica	33
1.6.5	Drenajes	33
1.6.6	Sistema de tratamiento de aguas servidas	33
1.6.7	Sistema de recolección de basura	34
1.6.8	Tratamiento de desechos sólidos	34
1.6.9	Letrinización	34
1.6.10	Cementerios	34
1.7	INFRAESTRUCTURA PRODUCTIVA	35
1.7.1	Unidades de mini-riego	35
1.7.2	Centros de acopio	36
1.7.3	Mercados	36
1.7.4	Vías de acceso	36
1.7.5	Puentes	37
1.7.6	Energía eléctrica comercial e industrial	37
1.7.7	Telecomunicaciones	38
1.7.8	Transporte	39
1.7.9	Rastro	40
1.8	ORGANIZACIÓN SOCIAL Y PRODUCTIVA	40
1.8.1	Organizaciones sociales	40
1.8.2	Organizaciones productivas	40
1.9	ENTIDADES DE APOYO	41
1.9.1	Instituciones estatales	41
1.9.2	Instituciones municipales	41
1.9.3	Organizaciones no gubernamentales	41
1.9.4	Privadas	42
1.9.5	Instituciones internacionales	42
1.10	REQUERIMIENTOS DE INVERSIÓN SOCIAL Y PRODUCTIVA	42

1.11	FLUJO COMERCIAL Y FINANCIERO	42
1.11.1	Flujo comercial	43
1.11.2	Flujo financiero	43
1.11.3	Remesas familiares	43
1.12	RESUMEN DE ACTIVIDADES PRODUCTIVAS	43
1.12.1	Producción agrícola	44
1.12.2	Producción pecuaria	44
1.12.3	Producción artesanal	44
1.12.4	Producción agroindustrial	44
1.12.5	Producción industrial	45
1.12.6	Turismo	45
1.12.7	Comercio y servicios	46

CAPÍTULO II DIAGNÓSTICO ADMINISTRATIVO MUNICIPAL

2.1	MARCO MUNICIPAL	47
2.2	MARCO LEGAL	48
2.3	DIAGNÓSTICO ADMINISTRATIVO MUNICIPAL	54
2.3.1	Planeación	54
2.3.2	Organización	55
2.3.3	Integración	68
2.3.4	Dirección	71
2.3.5	Control	72

CAPÍTULO III PROPUESTA DE SOLUCIÓN A LA PROBLEMÁTICA ENCONTRADA

3.1	PLANEACIÓN	75
3.1.1	Misión	75
3.1.2	Visión	76
3.1.3	Objetivos	76
3.1.4	Propósitos	76
3.1.5	Políticas	77
3.2	ORGANIZACIÓN	78
3.2.1	Organigrama propuesto	79
3.3	INTEGRACIÓN	84
3.3.1	Reclutamiento	84

3.3.2	Selección	84
3.3.3	Inducción	85
3.3.4	Capacitación y desarrollo	85
3.3.5	Recursos materiales	86
3.4	DIRECCIÓN	87
3.4.1	Principios de la dirección	87
3.4.2	Etapas de la dirección	87
3.5	CONTROL	89
3.5.1	Principios de control	90
3.5.2	Etapas del control	91
3.5.2.1	Herramientas de control	91
3.5.2.2	Factores de control	91
3.6	TÉCNICAS DE APLICACIÓN	92
3.6.1	Rotación de personal	92
3.6.2	Aprendizaje práctico	93
3.6.3	Asignación de proyectos	93
3.6.4	Participación en cursos y seminarios externos	93
3.6.5	Ejercicios de simulación	94
3.6.6	Entrenamiento fuera de la Municipalidad	94
3.6.7	Empowerment	94
3.6.8	Propuesta de Kaizen	96
3.6.9	Programas de capacitación	99
3.6.10	Programas de motivación	101
3.6.11	Sistemas de evaluación del desempeño	101
3.6.12	Administración del proceso de aprendizaje en la Municipalidad	103

CAPÍTULO IV REQUERIMIENTOS DE INVERSIÓN SOCIAL

4.1	REQUERIMIENTOS DE INVERSIÓN	106
4.2	FUENTES DE INGRESOS MUNICIPALES	109
4.3	PROYECTOS DE EJECUCIÓN	113
4.4	NECESIDADES DE INVERSIÓN SOCIAL	120
4.5	PRIORIZACIÓN DE PROYECTOS	122
	CONCLUSIONES	123

RECOMENDACIONES

126

ANEXOS

BIBLIOGRAFÍA

ÍNDICE DE CUADROS

No.	Descripción	Pág.
1	Municipio de Tecpán Guatemala, departamento de Chimaltenango. Análisis de la población. Años: 1994, 1992 y 2009	13
2	Municipio de Tecpán Guatemala, departamento de Chimaltenango. Concentración de la tierra por cantidad y superficie, según tamaño de finca. Años: 1979, 2003 y 2009	23
3	Municipio de Tecpán Guatemala, departamento de Chimaltenango. Conocimiento de la misión y visión organizacional. Año: 2009	55
4	Municipio de Tecpán Guatemala, departamento de Chimaltenango. Conocimiento de la estructura organizacional municipal. Año: 2009	56
5	Municipio de Tecpán Guatemala, departamento de Chimaltenango. Unidad de mando en la municipalidad. Año: 2009	68
6	Municipio de Tecpán Guatemala, departamento de Chimaltenango. Antigüedad laboral. Año: 2009	69
7	Municipio de Tecpán Guatemala, departamento de Chimaltenango. Liderazgo. Año: 2009	72
8	Municipio de Tecpán Guatemala, departamento de Chimaltenango. Control. Año: 2009	73
9	Municipio de Tecpán Guatemala, departamento de Chimaltenango. Evaluación del desempeño. Año: 2009	74
10	Municipio de Tecpán Guatemala, departamento de Chimaltenango. Fuentes de ingreso municipal. Año: 2009	110
11	Municipio de Tecpán Guatemala, departamento de Chimaltenango. Proyectos de Agua potable. Año: 2009	114
12	Municipalidad de Tecpán Guatemala, departamento de Chimaltenango. Introducción de drenajes. Año: 2009	115

13	Municipalidad de Tecpán Guatemala, departamento de Chimaltenango. Construcción de salones comunales, cementerios, auxiliaturas y otros. Año: 2009	116
14	Municipalidad de Tecpán Guatemala, departamento de Chimaltenango. Proyectos de adoquinamiento. Año:2009	117
15	Municipalidad de Tecpán Guatemala, departamento de Chimaltenango. Construcción de escuelas y cocinas. Año 2009	118
16	Municipalidad de Tecpán Guatemala, departamento de Chimaltenango. Construcción y mejoramiento de carreteras. Año: 2009	119
17	Municipalidad de Tecpán Guatemala, departamento de Chimaltenango. Construcción y mejoramiento de carreteras. Año: 2009	120

ÍNDICE DE GRÁFICAS

No.	Descripción	Pág.
1	Municipio de Tecpán Guatemala, departamento de Chimaltenango. Organigrama municipal. Año: 2009	9
2	Municipio de Tecpán Guatemala, departamento de Chimaltenango. Concentración de la tierra. Años: 1979, 2003 y 2009	25
3	Municipalidad de Tecpán Guatemala, departamento de Chimaltenango. Ciclo de mejora continua. Año: 2009	98

ÍNDICE DE TABLAS

No.	Descripción	Pág.
1	Municipio de Tecpán Guatemala, departamento de Chimaltenango. Servicios básicos y su infraestructura. Año: 2009	26
2	Municipio de Tecpán Guatemala, departamento de Chimaltenango. Curso de administración de recursos humanos. Año: 2009	99
3	Municipio de Tecpán Guatemala, departamento de Chimaltenango. Curso de relaciones humanas. Año: 2009	100
4	Municipio de Tecpán Guatemala, departamento de Chimaltenango. Requerimientos de inversión social y productiva. Año: 2009	107
5	Municipio de Tecpán Guatemala, departamento de Chimaltenango. Construcción y mejoramiento de carreteras. Año: 2009	121
6	Municipio de Tecpán Guatemala, departamento de Chimaltenango. Construcción y mejoramiento de carreteras. Año: 2009	122

ÍNDICE DE MAPAS

No.	Descripción	Pág.
1	Municipio de Tecpán Guatemala, departamento de Chimaltenango. División política. Año: 2009	8

INTRODUCCIÓN

La Universidad de San Carlos de Guatemala, por medio de la Facultad de Ciencias Económicas, ha implementado el Ejercicio Profesional Supervisado -EPS- como medio de evaluación final, por lo que se presenta este informe individual del estudio realizado previo a otorgar el título en el grado académico de Licenciado.

El presente trabajo se enfoca en el diagnóstico municipal, de la municipalidad de del municipio de Tecpán Guatemala, departamento de Chimaltenango. Uno de los objetivos es presentar una respuesta tentativa a la problemática encontrada, se hace énfasis especial en la utilización de una Planificación Estratégica Municipal, porque ella presenta los elementos para una mejora constante en el desarrollo de administración, se debe poner particular cuidado en aspectos como: Misión y Visión, propósitos, estrategias liderazgo, otros.

Para la realización del estudio se aplico el método científico en las tres fases que lo conforman: indagatoria, demostrativa, y expositiva, que se complementan con información documental y de campo, recopilada por medio de observación directa, boletas de encuesta y entrevista directa a los empleados de la municipalidad y a los órganos que están ubicados fuera del edificio municipal pero que forman parte de la misma.

El informe consta de cuatro capítulos que son:

Capítulo I, enmarca características sociodemográficas generales existentes en el Municipio como: antecedentes históricos del Municipio, localización, división política administrativa, datos sobre población, servicios básicos y su infraestructura, organización social y productiva, entidades de apoyo entre otros.

Capítulo II, profundiza en el análisis de la situación municipal, presenta la estructura organizacional, se hace una evaluación de los diferentes órganos que la conforman, y de la aplicación de las fases del proceso administrativo.

Capítulo III, comprende la propuesta de solución a la problemática encontrada incluye, la aplicación de las fases de proceso administrativo, planeación, organización, integración, dirección y control.

Capítulo IV, en el se describen las necesidades sentidas de la población, las que son prioridad, las que se ejecutaron durante el año y las necesidades sentidas de las comunidades que no se ejecutaron en el 2009. También se presentan las conclusiones y recomendaciones correspondientes.

La sección de anexos se incluye, manuales de Organización y Normas y Procedimientos, aplicados al personal de la municipalidad. Se incluye al finalizar el documento la bibliografía utilizada durante la investigación.

CAPÍTULO I

CARACTERÍSTICAS SOCIOECONÓMICAS

La importancia de este capítulo radica en la presentación de las variables socioeconómicas que integran el diagnóstico socioeconómico del Municipio, tales como: marco general, división político-administrativa, recursos naturales, población, estructura agraria, servicios básicos y su infraestructura, infraestructura productiva, organización social y productiva, entidades de apoyo, requerimientos de inversión social y productiva, turismo, flujo comercial y financiero; y el resumen de las actividades productivas.

1.1 MARCO GENERAL

Se analizan aspectos del Municipio como: contexto nacional y departamental, antecedentes históricos, localización geográfica, extensión territorial, clima, orografía, aspectos culturales, deportivos y otros.

1.1.1 Contexto Nacional

Guatemala, es un país de América Central, es atravesado en su parte central por la Cordillera de los Cuchumatanes y parte de la Sierra Madre del Sur. Limita al oeste y norte con México, al este con Belice y el Golfo de Honduras, al sur este con Honduras y El Salvador al sur con el océano Pacífico.

El País tiene 108,889 kilómetros cuadrados, su capital es la Nueva Guatemala de la Asunción, un tercio de la población del Países es indígena, el idioma oficial es el español, e idiomas mayas de cada grupo indígena.

En la información proporcionada por el Banco de Guatemala en el año 2008, el Producto Interno Bruto -PIB- tuvo un crecimiento del 4%, en el 2009 se proyectó que la economía crecería en un rango de 3 y 3.5%. La Encuesta Nacional de

Condiciones de Vida -ENCOVI- 2006 del INE, indicó que de 12,987,829 habitantes, el 51.01% estaba en situación de pobreza y 48.99% no pobres.

1.1.2 Contexto Departamental

Chimaltenango está situado en la región central de Guatemala, limita al norte con los departamentos de Quiché y Baja Verapaz; al este con Guatemala y Sacatepéquez; al sur con Escuintla y Suchitepéquez y al oeste con Sololá. La cabecera departamental es Chimaltenango, está a aproximadamente a 54 kilómetros de la Ciudad Capital. El departamento de Chimaltenango se integra por 16 municipios que son: Chimaltenango, San José Poaquil, San Martín Jilotepeque, San Juan Comalapa, Santa Apolonia, Tecpán Guatemala, Patzún, San Miguel Pochuta, Patzicía, Santa Cruz Balanyá, Acatenango, San Pedro Yepocapa, San Andrés Itzapa, Parramos, Zaragoza y El Tejar.

El 70.8% de la población económicamente activa -PEA- del Departamento, se dedica a la agricultura, 8.8% trabaja en industria manufacturera, 4.9% en construcción y 15.5% se dedica al comercio.

1.1.3 Antecedentes históricos del Municipio

"Tecpán, vocablo formado del sufijo Pan que significa residencia o palacio y de Tec o Teculli que es soberano, se traduce como "Palacio de Soberano" o "Residencia de Soberano", nombre dado a Iximché.

En el año de 1470 los kaqchikeles, emigraron hacia el actual territorio de Tecpán Guatemala, estableciéndose en el monte Ratzamut, lugar en el que se fundó la ciudad de Iximché. Fundada por los gobernantes Juntoh y Vukubatz. Su nombre viene de las voces Ixim que significa maíz y Cheé que significa árbol. El 14 de abril de 1524, los españoles tomaron la Ciudad. El cinco de septiembre de 1524, los habitantes se sublevaron en contra de la demanda excesiva de los españoles y la crueldad de Alvarado.

El siete de febrero de 1526, un incendio destruye parcialmente Iximché, generado por 60 soldados kaqchikeles, para esconder su huida de la Ciudad, con el fin de no acompañar a Alvarado en su campaña a Honduras. Iximché adopta el nombre de Villa de Santiago el 25 de julio 1524, lugar conocido por los indígenas mexicanos como Tecpán Quauhtemalan, de donde derivó el nombre que hoy tiene el Municipio. Convirtiéndose en la sede del gobierno colonial, título que ostentó hasta el 22 de noviembre de 1527, Pedro de Alvarado la trasladó al Valle de Almolonga, los indios se refirieron a Tecpán como Tinamit, y a Iximché aún lo reconocen como Ohertinamit u Ojertinamit “Ciudad Antigua o Primitiva”.

Luego Pedro de Alvarado en calidad de Teniente de Hernán Cortés Gobernador de la nueva España, procedió a construir la Municipalidad de la Villa y nombra como alcalde a Diego Roxon y Baltasar Mendoza, regidores; Pedro Portocarrero, Hernán Carrillo, Juan Pérez Dardón, Domingo Gabildo, Lorenzo de Regera.

Tecpán Guatemala, primera ciudad de españoles construida en el territorio de Guatemala, fundada el 27 de julio de 1524, según el acta primera del Libro Primero de Cabildo (ref. Francis Polo Sifontes, Los Cakchiqueles en la Conquista de Guatemala, Op. Cit. Pp. 75-76). Fundada por Don Pedro de Alvarado. Posteriormente, por decreto legislativo 1,350 del 28 de mayo de 1924 se elevó la Villa de Tecpán Guatemala a categoría de ciudad.”¹ El edificio de la Municipalidad fue destruido, por el terremoto del cuatro de febrero de 1976, y en el año 1982 por el conflicto armado. En 1984 el edificio es reconstruido.

1.1.4 Localización y extensión

Tecpán Guatemala pertenece al departamento de Chimaltenango, ubicado en la

¹Cristóbal Mardoqueo, Arriola Mairén, Historia y actualidad de Tecpán Guatemala. Tesis Facultad de Humanidades. Depto. de Postgrado. Maestría en docencia universitaria USAC, 2004. Pág.11-3.

Sierra Madre, en el altiplano central de la República. Según BM (nomenclatura de aceleración) del IGN el parque central del Municipio está a 2,286.14 metros sobre el nivel del mar. Latitud: 14° 45' 37", longitud: 90° 59' 30".

La extensión territorial del Municipio es de 201 Kilómetros, representa 10% del territorio del Departamento, colinda al norte con los municipios de Chichicastenango, Zacualpa, Joyabaj, del departamento de Quiché y Santa Apolonia, del departamento de Chimaltenango; al sur con Patzún y Patzicía, del departamento de Chimaltenango, al oriente con San José Poaquil, San Juan Comalapa, Santa Apolonia y Santa Cruz Balanyá del departamento de Chimaltenango, occidente con los municipios de Chichicastenango, departamento de Quiché, San Andrés Semetabaj y San Antonio Palopó del departamento de Sololá.

1.1.5 Clima

Según el sistema de clasificación de Thorwaite, el clima promedio corresponde a la unidad B b Bi -templado con invierno benigno y húmedo con invierno seco, el área presenta una zona de vida de bosque húmedo, montaña baja subtropical (bmh-mb(b)) en toda la región. La temperatura máxima promedio anual es 22.6° C; mínima de 9.1° C. De diciembre a febrero, el promedio de temperatura ambiente, es 6.3° C. Los poblados, Flor de Paraxchaj, El Tesoro y Paquip, presentan temperaturas entre los 28° C y 15° C, en La Cumbre y El Mirador la temperatura es 19° C y 7° C.

1.1.6 Orografía

El Municipio está ubicado en un territorio accidentado, carece de volcanes encontrándose alternativamente, barrancos, planicies, 15 cerros, dos cumbres, 26 ríos, 10 riachuelos, un arroyo y seis quebradas. Además la laguna Chichoy y la laguneta Chiquixchoy. Entre los cerros está el de la Cruz de Santiago.

1.1.7 Aspectos culturales y deportivos

En el Municipio, durante el año se realizan diferentes actividades, entre ellas culturales y deportivas, como las que se presentan a continuación.

Un acontecimiento especial es la celebración de la feria patronal, del uno al ocho de octubre, el día principal es el cuatro, fecha en que la iglesia católica conmemora el día de San Francisco de Asís, en esta se observan las ventas tradicionales, exposiciones, juegos mecánicos, deportes, baile de moros desfile de carrozas con participantes de Municipios aledaños.

Sobresale el Museo de Arqueología Iximché, Galería de Arte Tzutuhil y otros, en el lugar sagrado de Iximché, son abundantes las muestras de ritos ancestrales, algunos de los símbolos sagrados importantes son: el copal, pom o incienso, candelas de colores, flores, licor sagrado, el baile, la comida, música y otros. Parte de las tradiciones, son los juegos de los niños que se realizan en grupos de barrio; como: trompo, bolitas, botones, entre otros. Los jóvenes se divierten con los juegos de azar, taba, oreja, solitario etc.

Se determinaron las siguientes juntas municipales de deportes: fútbol, basquetbol, Volibol, ciclismo, papi fútbol, maratón y ajedrez; encargadas de dirigir y coordinar las actividades deportivas, se llevan a cabo, los juegos florales, actividad integrada por personas mayores, esta se fundó hace 12 años, cada año en el mes de agosto eligen a la señorita que llevará el cargo de Musa que participa en la feria titular a nivel departamental. Sin faltar la celebración de Semana Santa entre otras.

- **Traje típico**

El traje típico se luce en días especiales como asistir a la iglesia, ir de compras al mercado, durante la feria, cofradías, entre otros.

El traje de mujer, es güipil ceremonial, y el de diario, elaborados con figuras y colores que representan a Q'ukumatz, serpiente emplumada o el creador y formador del corazón del cielo y corazón de la tierra, las figuras representan: cosmos, aire, tierra, fuego, agua, y otros. El perraje cuyas extremidades son flecos trenzados con tres elementos y anudados. El tocado son las trenzas abiertas, algunas usan el cabello enrollado en la cabeza, estilo corona. El tzute es un doblado que se coloca sobre la cabeza para proteger los ojos contra el sol.

El traje de hombre, consiste en camisa rayada, faja de rayas longitudinales con flecos retorcidos y nudos en las extremidades. El pantalón es de materiales tejidos en telares con una lista angosta roja de un lado. Las prendas exteriores son rodilleras de lana rectangular tejidas que se usa alrededor de las caderas.

1.2 DIVISIÓN POLÍTICO-ADMINISTRATIVA

“Permite analizar no sólo los cambios que pueden haber en un área, en la división política, sino también en su función administrativa”²

1.2.1 División política

“La división política se refiere a cómo se encuentra el Municipio, en el momento que se hace la investigación y cómo era hace cuatro, cinco, 10 o 20 años en cuanto a la estructura de sus diferentes centros poblados, los cuales pueden tener categoría según la característica de cada región, de pueblo, villa, ciudad, aldeas, caseríos, parcelamientos, rancherías, cantones, parajes, labores, granjas, fincas, etc.”³

Según el Censo Poblacional de 1994 del INE, el Municipio tenía 72 centros

² José. Antonio Aguilar Catalán. **Método para la Investigación del Diagnóstico Socioeconómico.** (Pautas para el Desarrollo de las Regiones, en Países que han sido Mal Administrados). 2ª. Edición Guatemala. Dpto. de publicaciones. Facultad de Ciencias Económicas. Editorial Praxis.2009. Pág. 42.

³ Loc cit.

poblados, distribuidos en: un pueblo, 27 aldeas, 32 caseríos y 12 fincas.

En el año 2002 el Municipio estaba formado por 68 centros poblados, así: la Cabecera Municipal, 26 aldeas, 33 caseríos, un parcelamiento y siete fincas.

Durante el año 2002 se crearon los caseríos Chicapir y Chuatzité, que en 1994 aún no existían; la finca La Giralda pasó a ser parte del casco urbano de la Cabecera.

Para el año 2009 el Municipio se integra por 62 centros poblados, de estos la Municipalidad reconoce 34 aldeas, 27 caseríos y la Cabecera Municipal, que está dividida en los barrios Poromá, Patacabaj, San Antonio y La Asunción.

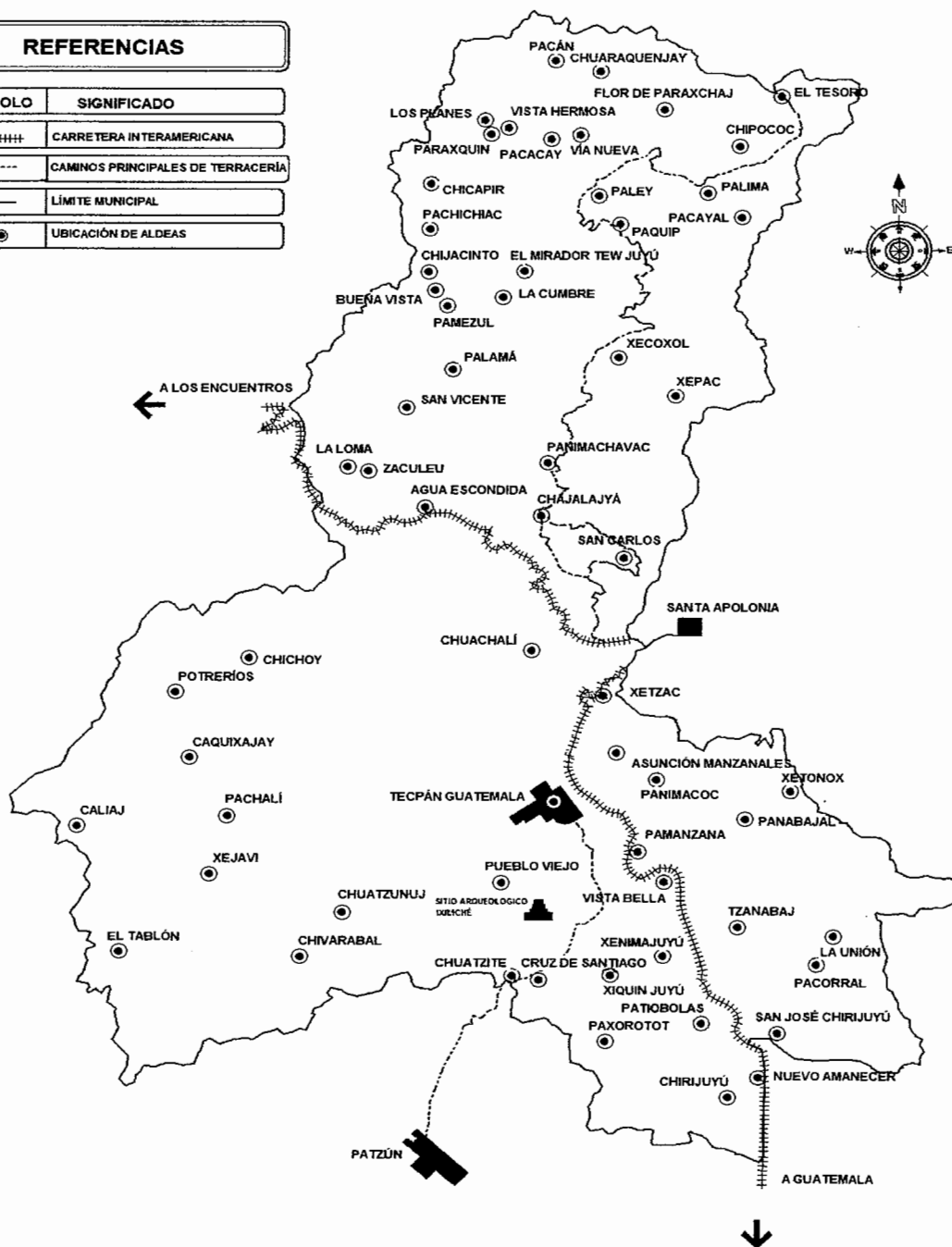
En la investigación de campo se determinó que Agua Escondida, Chuachalí, Pacacay, La Cumbre, San José Chirijuyú, Vista Bella y San Vicente dejaron de ser caseríos en el año 2002 y actualmente se consideran aldeas.

Los caseríos San Antonio, Pacoc y San Lorenzo Poromá ya no aparecen en los registros del año 2009, surgen los caseríos: La Unión, Los Planes, Mirador Tew Juyú, Nuevo Amanecer, Pacayal, Tzanabaj, Vía Nueva, Vista Hermosa y La Loma.

En el mapa siguiente se observan los centros poblados que integran el Municipio:

Mapa 1
Municipio de Tecpán Guatemala, departamento de Chimaltenango
División política
Año: 2009

REFERENCIAS	
SÍMBOLO	SIGNIFICADO
+++++	CARRETERA INTERAMERICANA
-----	CAMINOS PRINCIPALES DE TERRACERÍA
—	LÍMITE MUNICIPAL
●	UBICACIÓN DE ALDEAS

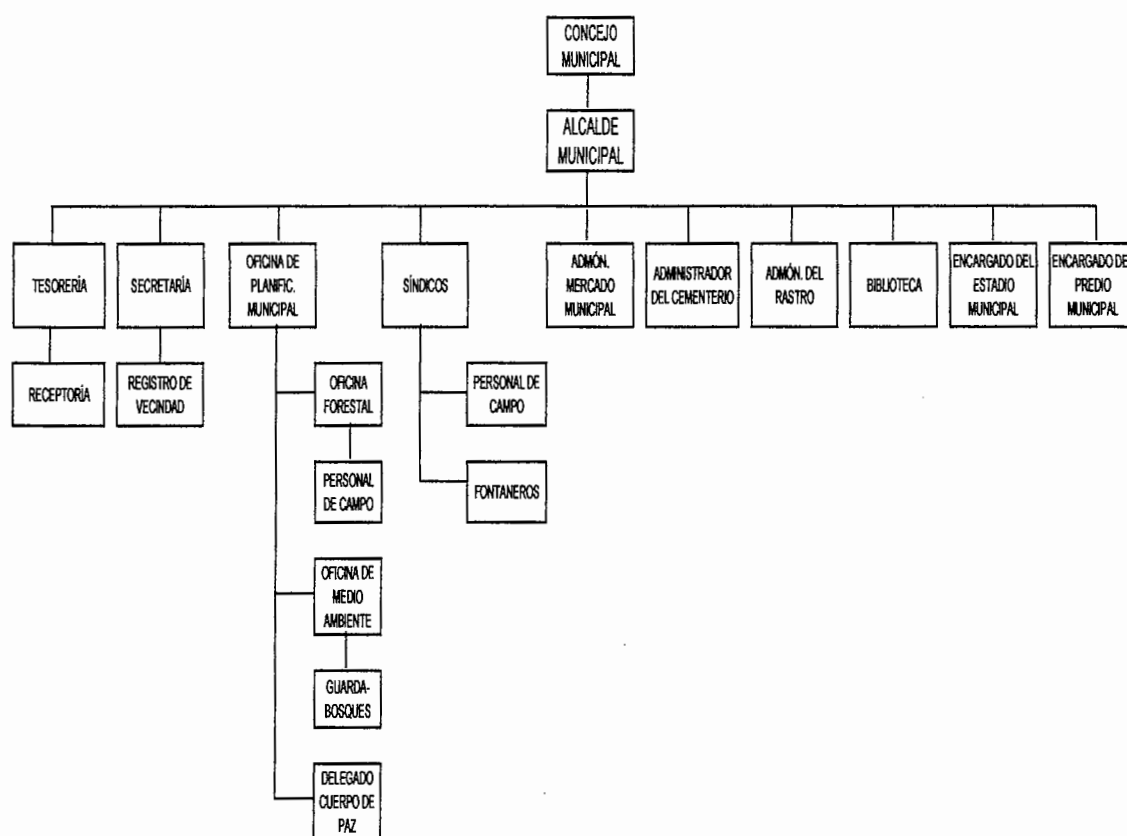


Fuente: Elaboración propia, con base en datos de la Oficina Municipal de Planificación de Tecpán Guatemala, departamento de Chimaltenango. Año: 2009

1.2.2 División administrativa

La gestión de Gobierno en el área se lleva a través del Alcalde, 60 Alcaldías Auxiliares, Concejo Municipal, Consejo Municipal de Desarrollo –COMUDE– Consejo Comunitario de Desarrollo –COCODE–. La estructura de la Municipalidad es conforme la grafica siguiente.

Gráfica 1
Municipio de Tecpán Guatemala, departamento de Chimaltenango
Organigrama municipal
Año: 2009



Fuente: Elaboración propia, con base en datos de la Oficina Municipal de Planificación de Tecpán Guatemala, departamento de Chimaltenango. Año: 2009

La estructura administrativa de la Municipalidad, se divide en niveles ejecutivo, medio y operativo.

1.3 RECURSOS NATURALES

La riqueza y potencialidad de este recurso en la región, se manifiesta en el suelo, y sus usos, bosques e hidrografía; éstos conservan la diversidad de la fauna y flora, importantes para el equilibrio del ecosistema.

1.3.1 Agua

Dada la altura en que se encuentra el Municipio, no posee ríos caudalosos, el Astillero Municipal, es la cabecera de las cuencas; Motagua, Agua Escondida; y Coyolate, que son los ríos más importantes de la zona, nacen en el cerro Tecpán y forman las microcuentas del Municipio, Existen alrededor de 35 captaciones de agua de varias comunidades de Chichicastenango, Quiché; San Andrés Semetabaj, Sololá y del mismo Municipio. Algunas corrientes son permanentes y otras aparecen en el invierno, están contaminadas, por desechos sólidos y líquidos generados por productos químicos usados en la agricultura, el mal manejo de la basura, excretas y otros.

1.3.2 Bosques

Están en la zona de bosque húmedo montano bajo subtropical, para el año 2002 según el MAGA, la extensión de bosques era de 35,458.28 manzanas, en el 2009 según la información proporcionada por Oficina Municipal de Planificación 30,304.56 manzanas es decir 14% de los bosques se ha perdido.

La distribución de los bosques: 2,120.69 son artificiales; 28,183.87 naturales, hay bosques de coníferas con extensión de 17,242.94 manzanas, los latifoliadas ocupan 1,275.56 y los mixtos 11,786.06 que incluyen; cultivos y una extensión sin cobertura forestal; las especies que se conservan son: conífera, pinos, abetos, cedros, encinos, eucaliptos, cipreses, laureles, álamos, entre otros; especies de vegetación como: flores silvestres de diversos colores, pajones, matorrales, morales, chichicastes, hongos y otros.

1.3.3 Suelos

Estos muestran variedad de aspectos, para determinar su fertilidad y características químicas, se hace evaluando la función de los materiales minerales y orgánicos que los forman, el color es uno de los criterios más simples para calificar las variedades de suelo, el Ph que está entre seis y ocho generalmente, aunque con excepciones, los suelos oscuros son más fértiles que los claros.

Los suelos se clasifican por series, en el Municipio los hay de; La serie de Totonicapán ocupa el 18% equivalente a un área de 35,450.17 manzanas son la mayor parte de los suelos del territorio, tienen relieves suavemente ondulados a inclinados y el suelo es de color gris oscuro a negro.

Los suelos Camancha ocupan 7.10% son pedregosos lo que dificulta el uso de maquinaria en actividades agrícolas, podrían soportar cultivos de granos, y pastos. La serie Patzité 14.42%, es de relieve inclinado, color café oscuro y con textura franco arenoso de consistencia suelta. Zacualpa, 9.29%, de superficie ondulada, de color café oscuro y textura franco arenoso.

La serie Tecpán 10.88%, es casi plano ondulado, de color café oscuro y de textura franco arenoso. Los tipo Quiché 7.08% y Cauque 18.19% son ondulados, de color café oscuro y su textura es franco arcilloso. Y la serie Tolimán 14.40%, fuertemente ondulado a inclinado, color café amarillento.

1.3.3.1 Tipos de suelos

En el Municipio son: Clase II, Son suelos con limitaciones moderadas de deterioro, se cultivan con labores adecuadas de fácil aplicación. Clase III, Son poco productivos, la erosión de estos terrenos es severa, y de fertilidad baja. Clase IV, Son malos, se limitan a cultivos herbáceos. Clase VI, Se usan para el

pastoreo o la silvicultura, no son adecuados para el cultivo. Clase VII, tienen pendientes fuertes poco aprovechados, erosionados, accidentados, someros, áridos o inundados, Clase VIII, Usados para fauna silvestre, son esqueléticos, rocosos, y pendientes extremas. El Municipio no posee suelos de Clase I y V.

1.3.3.2 Usos del suelo

Debido a las clases de suelo establecidas, son aptos para ubicación de centros poblados, cultivos anuales, y de hortalizas, bosques de latifoliadas, coníferas y bosques secundarios, agricultura, pastos y cultivos de montaña, explotación forestal, vegetación del suelo y su potencial es para uso forestal.

1.3.4 Fauna

En El Astillero de Tecpán Ratz'am. Hay venado cola blanca, *Odocoileus virginianus*; coyote, *Canis latrans*; tigrillo, *Felis pardalis*; y otros mamíferos menores. El área montañosa contiene especies de aves, que incluye el quetzalillo, *Tragon mexicanus*; ceniztonle, *Turdus grayi*; diversidad de chipes del género *Wilsonia* sp., *Basileuterus* sp.; el chocoyo, *Aratinga holochlora*; codorniz, *Colinus virginianus* y colibríes de varios géneros, se conserva el pavo de cacho *Oreophasis derbianus*, especie en peligro de extinción.

1.3.5 Flora

Debido a la ubicación geográfica, la variedad abarca; encino o pino de ocote, ciprés, pino triste, hierba mora, campana, chali, cerezo o mano de león, Pito, laurel y otros.

1.3.6 Minas y canteras

En el Municipio no se desarrolla la actividad minera pero en el mercado de la localidad se observa la venta de cal pura traída de otros municipios principalmente del Municipio de Santa Apolonia.

1.4 POBLACIÓN

El recurso humano es el elemento más importante la región agrupado representa la población total, para conocer su comportamiento se debe determinar las siguientes características demográficas. A continuación se presenta la integración de la población:

Cuadro 1
Municipio de Tecpán Guatemala, departamento de Chimaltenango
Análisis de la población
Años: 1994, 2002 y 2009

Descripción	Censo 1994		Censo 2002		Proyección 2009		Encuesta 2009	
	Habitantes	% Habitantes	Habitantes	% Habitantes	Habitantes	% Habitantes	Habitantes	%
Población por sexo								
Hombres	20,428	50	29,457	49	38,579	49	1,825	52
Mujeres	20,724	50	30,402	51	40,153	51	1,699	48
Total	41,152	100	59,859	100	78,732	100	3,524	100
Población por área								
Urbana	9,121	22	17,788	30	18,569	24	875	25
Rural	32,031	78	42,071	70	60,163	76	2,649	75
Total	41,152	100	59,859	100	78,732	100	3,524	100
Población grupo étnico								
Indígena	36,547	89	55,217	92	70,859	90	3,290	93
No Indígena	3,773	9	4,642	8	7,873	10	234	7
Otros	832	2	0	0	0	0	0	0
Total	41,152	100	59,859	100	78,732	100	3,524	100
Población por edad								
De 0 a 9	14,081	34	20,059	34	25,657	33	753	21
De 10 a 14	5,458	13	8,288	14	10,118	13	496	14
De 15 a 64	20,246	49	29,322	49	39,991	51	2,216	63
De 65 ó más	1,367	4	2,190	4	2,966	4	59	2
Total	41,152	100	59,859	100	78,732	100	3,524	100

Fuente: Elaboración propia, con base al X Censo de Población y V de Habitación, año 1994 y el XI Censo de Población y VI de Habitación, año 2002 proyección para el año 2009 del Instituto Nacional de Estadística -INE- e Investigación de campo Grupo EPS., segundo semestre 2009

El análisis de los cambios de las variables de la población es el siguiente:

1.4.1 Total, número de hogares y tasas de crecimiento

Se calculo que la tasa crecimiento poblacional según el Instituto Nacional de Estadística en el período de los años 2002 al 2009 es de 3.99%, el total de hogares estimados para el año 2009 es de 15,746 esto debido a que ha habido más nacimientos.

1.4.2 Por sexo, por edad, pertenencia étnica y área geográfica

Son indicadores demográficos, para hacer un análisis comparativo de los cambios en la estructura de la población.

- **Por sexo**

Según Censos 1994, 2002 y proyección del 2009, hay más mujeres en el Municipio, con una diferencia del 2% en relación al sexo masculino. La población está constituida por 49% de hombres y 51% de mujeres, Como resultado de la investigación de campo para el 2009 de un total de 3,524 habitantes, 52% son hombres y 48% mujeres.

- **Por edad**

Desde el año 1994 al 2002 el 49% de la población eran personas que tenían entre 15 a 64 años de edad, 51% niños o ancianos. Según la investigación de campo del 2009, 52% de 3,524 habitantes tienen entre 15 y 64 años, es decir se encuentran en una edad productiva, y 37% son niños y ancianos, coincide con la tendencia al resultado obtenido por el Instituto Nacional de Estadística INE.

- **Por pertenencia étnica**

Como se observa en al cuadro uno de población en los año 1994, 2002 y 2009 domina la población indígena con un promedio de 90.3% de indígenas y 9.7% de no indígenas. Como resultado de la investigación de campo en año 2009, domina el grupo étnico indígena con 93% y 7% no indígena.

- **Por área geográfica**

Se determinó que desde 1994 hasta el año 2002, en promedio 74% de la población ocupó el área rural y 26% el área urbana. En el año 2009 con base a la investigación de campo, 25% de habitantes viven en el área urbana y 75% en la rural, es decir que la mayor parte de la población vive en el área rural.

1.4.3 Densidad poblacional

Según datos del Instituto Nacional de Estadística, la densidad poblacional en el año 1994 fue de 205 habitantes por kilómetro cuadrado, al año 2002 de 298 personas por kilómetro cuadrado, se incrementó el número de habitantes en 93 personas. En la proyección del año 2009 de INE habría calculado 392 habitantes por kilómetro cuadrado, en la encuesta realizada a 3,524 habitantes se determinó que hay 17 personas por kilómetro cuadrado, presenta variación por el tamaño de muestra utilizada.

1.4.4 Población económicamente activa -PEA-

Según el X Censo de Población y V de Habitación, año 1994 la población económicamente activa estaba constituida, por 11,186 habitantes de ellos 91% eran hombres y 9% mujeres. En el XI Censo de Población y VI de Habitación, año 2002 de un total de 19,016 personas 79% hombres y 21% mujeres, en la proyección para el año 2009 del Instituto Nacional de Estadística -INE- de 25,037 habitantes, 79% hombres y 21% mujeres, en la encuesta realizada del 2009, 71% hombres y 29% mujeres. En Tecpán Guatemala, la mayor fuerza de trabajo está constituida por el sexo masculino.

La población económicamente activa del Municipio en el año 1994, presentaba el total de 11,186 habitantes distribuida en 76% en área rural y 24% urbana, durante el año 2002 la cantidad de habitantes ascendió a 19,016, de ellos 73% en área rural y 27% urbana, de igual forma en la proyección 2009 de 25,037 se

manifestó que 73% ocuparía el área rural y 27% urbana. En la investigación de campo en el año 2009 de 3,524 habitantes 1,460 representaban la PEA de ellos 74% se ubicaban en el área rural y 26% urbana. Es decir la mayoría fuerza de trabajo está en el área rural.

1.4.5 Migración

De acuerdo a los resultados obtenidos en la investigación de campo, el traslado voluntario de una o más personas desde el lugar de su residencia en una región, hacia otra, es 0.01% y sucede por motivo de trabajo o estudios.

La migración se analiza desde los puntos de vista: inmigración y emigración.

1.4.5.1 Inmigración

Se determinó que el 1.73% de las personas que viven en el Municipio no son originarias del mismo, pero viven allí, por enlaces familiares o estudio.

1.4.5.2 Emigración

La emigración en el Municipio es de 1.22% según la muestra de la investigación de campo, debido a que las personas por temor a perder sus tierras e incertidumbre a encontrar un empleo, prefieran trabajar sus tierras.

La Organización Internacional para las Migraciones -OIM-, indicó como resultado de la encuesta sobre remesas año 2008, que en la región conformada por Totonicapán, Sololá, Chimaltenango, El Progreso, Zacapa, Santa Rosa, son menos de 100,000 personas que se benefician con remesas del extranjero.

En la encuesta Nacional sobre Emigración Internacional de Guatemaltecos que residen en el extranjero, efectuada por la OIM en ocho regiones del país, concluyó que los emigrantes originarios de la región central: Chimaltenango, Escuintla y Sacatepéquez, representan el 12.1% del total de emigrantes. Se

concluye que la emigración en el departamento de Chimaltenango no es relevante y que en relación a esto también es mínima en el Municipio de Tecpán Guatemala, comparado con las otras regiones del País.

1.4.6 Vivienda

Según el X Censo de Población y V de Habitación, año 1994 de 7,367 viviendas 90% estaban en propiedad, 4% alquiler, 6% en calidad de crédito y el resto en otras condiciones. En el XI Censo de Población y VI de Habitación, año 2002 del Instituto Nacional de Estadística de 10,253 viviendas se mantenían el mismo porcentajes de tenencia que el año 1994.

Con resultados de la investigación de campo del año 2009 se estableció que de 637 viviendas, había 97% en propiedad y 3% alquiler. Por lo que se puede decir en el Municipio que un promedio de 92% de habitantes tienen vivienda propia.

Referente al tipo de local o vivienda en el año 1994, de un total de 7,994 viviendas 94% eran casas formales, 4% ranchos, y 2% casas improvisadas, en año 2002 de 11,447 viviendas 92% casas formales, 4% ranchos, y 4% casas improvisadas. En la investigación de campo del año 2009, de un total de 637 viviendas 99% son casa formal y 1% cuarto en casa de vecindad (Palomar).

Se determino que los materiales usados para la construcción de viviendas en 56% de las casas son de paredes edificadas con block y madera, brindan seguridad a las personas en el momento de un desastre, 44% de las viviendas están construidas con adobe, lamina metálica, bajareque, lepa, palo o caña, materiales no adecuados para la construcción de la vivienda, por lo que no son adecuadas para alojamiento humano, 93% tienen techos de lámina metálica. Y en la mayoría de las viviendas el piso es de tierra, en menos proporción torta de cemento, ladrillo de cemento, cerámica y otros.

1.4.7 Ocupación y salarios

El 90% de la población del Municipio vive en el área rural, gran parte de ella se ocupa en la actividad agrícola. En las actividades de comercio y servicios se determinó que 37% labora como dependiente de mostrador en las tiendas, 16% trabaja en los molinos de nixtamal y 47% labora en diversas actividades. Con respecto a los salarios, de 627 encuestados, 25% de las personas tienen un salario que oscila de Q.401.00 a Q.900.00. 31%, entre Q.901.00 a Q.1,350.00, esto representa 56% de la población encuestada, que no se les paga el salario mínimo, estipulado en el Acuerdo Gubernativo No. 398-2008 emitido por el Presidente Constitucional de la Republica.

1.4.8 Niveles de ingresos

Se comprobó que en el Municipio el nivel de ingresos familiares es variado, concentrándose en los niveles bajos, 83% de 627 personas tiene ingresos menores a Q.1,800.00 mensuales y 17% tiene ingresos mayores a Q.1,801.00.

1.4.9 Pobreza

“Son aquellos individuos u hogares que muestren ya sea ingresos insuficientes, insuficiencia de ciertos bienes y servicios o de ambos a la vez.”⁴ Guatemala es uno de los países más pobres de América Latina: más de la mitad de la población es pobre, 51% según informe del ENCOVI 2006 y de esto 15% se sitúa por debajo de la línea de pobreza extrema.

Según el mapa de pobreza para el año 2002, el departamento de Chimaltenango tenía 59.4% de pobreza, de ellos 13.5% pobreza extrema. En el año 2006, la población en pobreza fue 60.50% de éste el 19.33% en pobreza extrema, el nivel de pobreza en el Departamento aumento respecto al año 2002.

⁴ Gabriel Alfredo Piloña Ortiz, Recursos Económicos de Guatemala y Centroamérica, 6ª. Edición. Guatemala. 2004. Pág. 160.

En el Municipio según los resultados de la investigación de campo del año 2009, la población en pobreza es 69%, de esta cifra 24% en extrema pobreza.

Representa a la población que vive en extrema pobreza, en comparación al año 2002 la pobreza ha disminuido ya que se representaba por 70.19%, sin embargo la pobreza extrema aumentó ya que era representada por 18.55%.

“En esta zona de medios de vida (zona 5: agricultura de subsistencia), los extremadamente pobres tienen reservas para un mes, mientras que los pobres tienen para cuatro meses, en un año normal. La cosecha en esta región resulta crítica pues en ella no es factible una segunda siembra y deben esperar un año para la siguiente.”⁵

Los factores que inciden, en el nivel de vida de los habitantes; es que la mayor parte de la población se dedica a la agricultura y producen una cosecha de maíz y frijol al año, el cambio climático ha disminuido la cantidad de la cosecha, también contribuyen la falta de oportunidad de empleo, deficiencias en la salud, acceso a créditos, familias numerosas, nivel tecnológico en las actividades económicas, mercado para sus productos, etc.

1.4.10 Desnutrición

La desnutrición se manifiesta en las niñas, ya que presentan una estatura más baja de lo normal, e inferior capacidad para trabajar. Según datos del Centro de Salud del Municipio, existe un nivel de desnutrición en niños de dos a cinco años del 18.80% y 19.57% en mujeres embarazadas, las causas comunes son deficiencia de la vitamina A y una mal nutrición proteica calorífica.

⁵ USAID (Agencia de los Estados Unidos para el Desarrollo Internacional).2009. Situación de Seguridad Alimentaria. Guatemala, Pág. 2.

1.4.11 Empleo

De acuerdo al estudio de campo realizado en el año 2009, la generación de empleo se da en la cabecera Municipal, porque allí se concentra la mayor parte de comercios y servicios. La actividad de comercio que más empleo genera, son las tiendas con 37.75%, en servicio, el molino de nixtamal con 16%, transporte urbano 9.07% y extraurbano 8.88%.

1.4.12 Subempleo

En el área rural las principales actividades que se desarrollan son: agricultura, elaboración de tejidos típicos. En el caso de la actividad agrícola, los jornaleros trabajan sus tierras y otras ajenas para poder incrementar sus ingresos. La economía informal se da a través de ventas de ropa, comida, calzado, discos de música, películas y otros.

1.4.13 Desempleo

Un problema en el Municipio, es la falta de oportunidades de trabajo y el bajo nivel de educación de la mayoría de los habitantes que los limita a optar a un empleo formal en el que exigen algún grado de preparación, llevándolos a desenvolverse en la economía informal, como medio de subsistencia.

1.5 ESTRUCTURA AGRARIA

La relación de propiedad sobre los medios de producción, inicia con el estudio de la estructura agraria, integrada por la forma de tenencia y concentración de la tierra.

1.5.1 Tenencia de la tierra

La agricultura es la principal actividad económica del Municipio, se lleva cabo a través de la tierra por eso se estudian los aspectos de relación entre número y superficie de fincas, forma de tenencia, concentración y uso de la tierra.

En el estudio realizado se determinaron cuatro tipos de tenencia, que son:

- **Tierra en propiedad**

Son las extensiones de tierra resguardadas por título de propiedad, que pertenecen al agricultor, ésta se origina por compras directas, herencias, y desmembraciones, en el III Censo Agropecuario de 1979 había 2,327 manzanas en propiedad equivalentes al 98% de un total de 2,361. Para el IV Censo Agropecuario de 2003 del INE, 7,075 áreas en manzanas equivalentes al 95% de 7,463, según investigación de campo para el 2009, de una muestra de 400 manzanas el 87% tiene título de propiedad.

- **Tierra arrendada**

Los arrendatarios del Municipio están constituidos por las personas que no poseen tierras propias y que necesitan de un área para cultivar, en el III Censo Agropecuario 1979 la tierra arrendada ascendió a 34 manzanas es decir un 2% de 7,463 manzanas, para el IV Censo Agropecuario del año 2003, solo 369 manzanas equivalente al 5% de un total del de 7,463, de acuerdo al resultado obtenido en la investigación de campo del año 2009, de 400 manzanas, 13% equivalente a 52 manzanas es tierra arrendada.

El total de la tenencia de la tierra arrendada para el año 2003, aumentó en un 3% en relación al año 1979, este fenómeno se produce por la opción que han adoptado los propietarios de arrendar o alquilar la tierra.

- **En colonato**

En el Municipio se determinó que en el IV Censo Agropecuario del año 2003, Instituto Nacional de Estadística, únicamente ocho manzanas estaban ocupadas bajo tipo de tenencia por lo que no es relevante y durante el estudio de campo realizado en el año 2009 ni un solo caso.

- **En usufructo**

En el Municipio se utiliza este tipo de tenencia, el propietario de una extensión de terreno cede a título gratuito el derecho de uso o usufructo a favor de un tercero, en el IV Censo Agropecuario del año 2003, del Instituto Nacional de Estadística, se determinó que son nueve manzanas. La tenencia propia de la tierra, aumento debido a la expansión urbana, y aparecimiento de poblados.

1.5.2 Uso actual y potencial de la tierra

La tierra se analiza según el uso que se le da, éstos pueden ser directos si se utiliza para la siembra o indirectos al emplearse para caminos, instalaciones, bosques, etc.

La información del III Censo Agropecuario del año 1979 del INE, indica que la superficie de 7,899 manzanas, se distribuía en 42% otras tierras, 41% para cultivos temporales, 17% para cultivos permanentes, semipermanentes, pastos y bosques. En el IV Censo Agropecuario de 2003 INE la situación cambio, se incremento el uso de la superficie de 8,258 manzanas, 72% de la superficie se uso para cultivos anuales o temporales, 15% otras tierras, y 13% para cultivos permanentes, semipermanentes, pastos y bosques. Según los datos obtenidos durante la investigación de campo del año 2009, de una superficie de 400 manzanas, 55% se usa para cultivos anuales, 34% otras tierras y 11% cultivos permanentes, semipermanentes, pastos y bosques

1.5.3 Concentración de la tierra

Históricamente ha sido un problema, por la distribución y concentración del recurso en pocas familias. La clasificación por el INE, se determina en estratos; el uno corresponde a las Micro fincas, es de menos de una manzana, el segundo Subfamiliares de una a menos de 10 manzanas, tercero, familiares de 10 a menos de 64, el cuarto estrato se le denomina Multifamiliares medianas de

una a menos de 10 caballerías, y el estrato cinco Multifamiliares grandes, con una extensión de más de 10 caballerías. Ésta clasificación permite el análisis de la concentración y tenencia de la tierra en el Municipio. A continuación el análisis de concentración de la tierra.

Cuadro 2
Municipio de Tecpán Guatemala, departamento de Chimaltenango
Concentración de la tierra por cantidad y superficie, según tamaño de finca
Años: 1979, 2003 y 2009

Censo Agropecuario 1979								
Tamaño	Fincas		Superficie		Acumulación		Producto	
	Cantidad	%	Cantidad	%	Xi	Yi	Xi(Yi+1)	Yi(Xi+1)
Microfincas	778	29	411	3	29	3	938	239
Subfamiliares	1,675	63	4,608	29	92	32	4,803	3,167
Familiares	173	7	3,179	20	99	52	9,893	5,195
Multifamiliares	27	1	7,737	48	100	100	0	0
Medianas								
Totales	2,653	100	15,935	100			15,635	8,601

Censo Agropecuario 2003								
Tamaño	Fincas		Superficie		Acumulación		Producto	
	Cantidad	%	Cantidad	%	Xi	Yi	Xi(Yi+1)	Yi(Xi+1)
Microfincas	4,283	72	2,248	27	72	27	4,685	2,655
Subfamiliares	1,645	28	3,274	39	100	65	7,200	6,549
Familiares	26	0	499	6	100	72	7,652	7,200
Multifamiliares	4	0	355	4	100	76	10,019	7,622
Medianas								
Multifamiliares	2	0	2,093	24	100	100	0	0
Grandes								
Totales	5,960	100	8,470	100			29,557	24,025

Muestra 2009								
Tamaño	Fincas		Superficie		Acumulación		Producto	
	Cantidad	%	Cantidad	%	Xi	Yi	Xi(Yi+1)	Yi(Xi+1)
Microfincas	533	83	158	39	83	39	6,817	3,881
Subfamiliares	100	16	172	43	99	82	9,870	8,213
Familiares	4	1	72	18	100	100	10,000	10,000
Multifamiliares	0	0	0	0	100	100	0	0
Medianas								
Totales	637	100	402	100			26,687	22,094

Fuente: Elaboración propia, con base en datos del III Censo Agropecuario de 1979 y IV Censo Agropecuario de 2003 del Instituto Nacional de Estadística -INE- e Investigación de campo Grupo EPS., segundo semestre 2009

El número de microfincas para el año 2003, aumentó en 43% en relación al año

1979, este incremento es de 24% en superficie. El estrato subfamiliar disminuyó 35% en fincas y en superficie creció 10%. El estrato familiar disminuyó, en 7% en fincas y en superficie decreció 14%. Las multifamiliares medianas disminuyeron 1% en fincas y en superficie 44%. Para el año 2003 surgieron dos fincas multifamiliares grandes, que representan el 24% del total de la superficie.

1.5.3.1 Coeficiente de Gini

Es el indicador que se refleja en porcentajes y significa que mientras más se acerque el coeficiente encontrado al valor neutro (0), más equitativa será la distribución de la tierra y cuando el indicador se acerque a uno es más la concentración del factor tierra.

La fórmula aplicada es la siguiente:

$$CG = \frac{\sum x_i (y_i + 1) - \sum y_i (x_i + 1)}{100} \%$$

En donde las variables representan:

x = al número de fincas, acumulado en porcentaje;

y = a la superficie de fincas, en porcentaje acumulado.

$$\text{Censo 1979} \quad CG = \frac{15,635 - 8,601}{100} \% = \frac{7,034}{100} \% = \mathbf{0.70}$$

$$\text{Censo 2003} \quad CG = \frac{29,557 - 24,025}{100} \% = \frac{5,532}{100} \% = \mathbf{0.55}$$

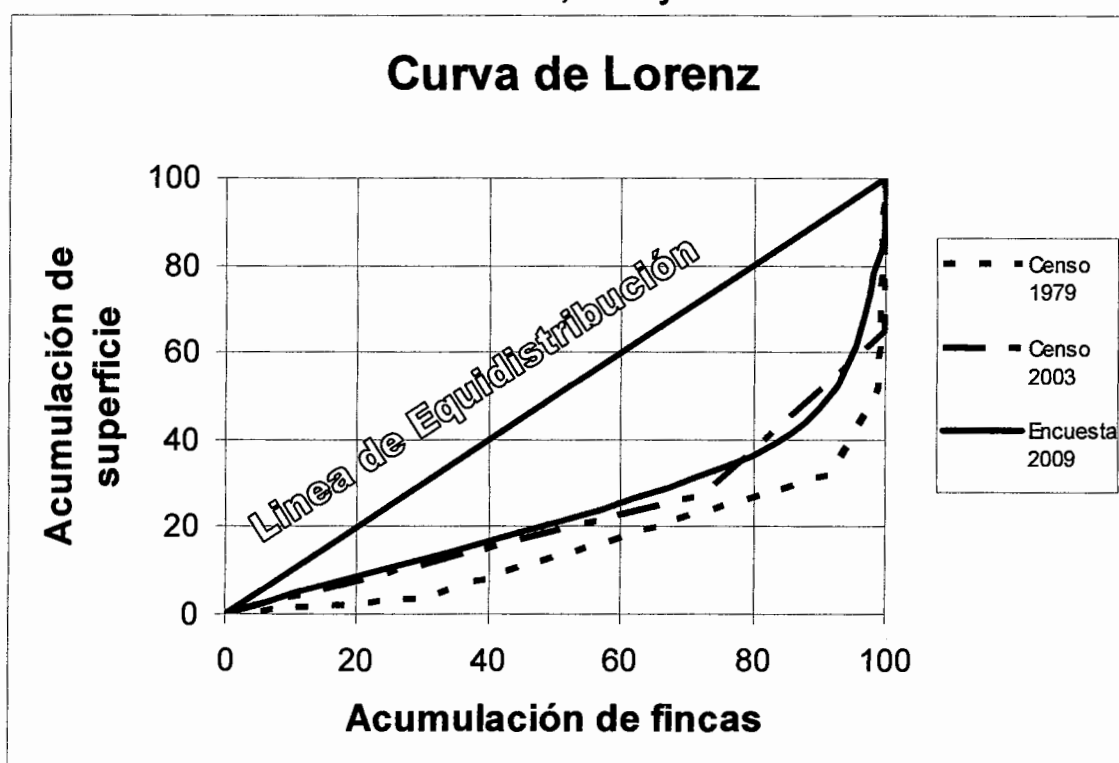
$$\text{Muestra 2009} \quad CG = \frac{26,687 - 22,094}{100} \% = \frac{4,593}{100} \% = \mathbf{0.46}$$

Según datos obtenidos y analizados, para el Censo Nacional Agropecuario de 1979, la concentración de la tierra refleja un Coeficiente de Gini de 70% concentrado en fincas subfamiliares. En el Censo de 2003, el Coeficiente de Gini es de 55% y su concentración se da en las microfincas. Y para la muestra del año 2009, el Coeficiente de Gini es de 46% con la misma tendencia.

1.5.3.2 Curva de Lorenz

Es la gráfica que para estudiar la desigualdad de la renta o de la riqueza. Traza la línea relativa a la concentración de la tierra, se obtiene con los porcentajes acumulados de cantidad de fincas y superficie correspondientes. Una parte del cuadrante de coordenadas cartesianas y una línea perpendicular igual a la línea de equidistribución. La gráfica siguiente, presenta la concentración de la tierra.

Gráfica 2
Municipio de Tecpán Guatemala, departamento de Chimaltenango
Concentración de la Tierra
Años: 1979, 2003 y 2009



Fuente: Elaboración propia, con base en datos del III Censo Agropecuario de 1979 y IV Censo Agropecuario de 2003 del Instituto Nacional de Estadística -INE- e Investigación de campo Grupo EPS., segundo semestre 2009

Como se observa, en la curva de Lorenz del Censo de 1979, está alejada de la línea de equidistribución, es decir la tierra está en pocas manos; principalmente en fincas subfamiliares, la curva del Censo de 2003 está cerca de la línea de equidistribución, concentrada en microfincas.

1.6 SERVICIOS BÁSICOS Y SU INFRAESTRUCTURA

Se refieren a las obras de infraestructura necesaria para una vida saludable que brinden las condiciones adecuadas para el desarrollo social. La siguiente tabla presenta los servicios existentes en el Municipio.

Tabla 1
Municipio de Tecpán Guatemala, departamento de Chimaltenango
Servicios básicos y su infraestructura
Año: 2009

Tipo de servicio	Cantidad	Concepto	Área	Cobertura %
Educación	50	Centros educativos	Urbana	100
	160		Rural	
Salud	1	Centro de salud	Urbana	100
	10	Puestos de salud	Rural	
	55	Centros de convergencia		
Agua entubada	2	Nacimientos	Urbana	88
	1	Pozo mecánico		
Energía eléctrica	1	Empresa (DEOCSA)	Urbana	96
			Rural	
Drenajes	1	Red	Urbana	80
Sistema de tratamiento de aguas servidas	—		—	0
Sistema de recolección de basura	2	Camiones	Urbana	50
Tratamiento de desechos sólidos	1	Vertedero	Urbana	50
Letrinización	—		Urbana	99
			Rural	
Cementerios	—		Urbana	90
			Rural	

Fuente: Investigación de campo, Grupo EPS., segundo semestre 2009

Como se observa en el cuadro anterior la mayor parte de servicios de salud, agua, energía eléctrica brinda una cobertura casi total al Municipio, otros únicamente en la población del área urbana.

1.6.1 Educación

El derecho constitucional y obligatorio del Estado es garantizar y proporcionar educación a todos los habitantes, sin discriminación alguna. “La inversión en capital humano debe ser componente clave de la estrategia de desarrollo económico y social de una país, una de las formas de inversión en capital humano es la educación, una mejor educación, y capacitación de los individuos mejora su productividad y el nivel de los salarios a largo de su vida laboral”⁶

- **Población estudiantil y sus indicadores**

Se considera que la población que estudia, se un incremento en algunos niveles debido a la gratuidad de la educación promovido por el gobierno de turno.

Con base a la información proporcionada por el Ministerio de Educación -MINEDUC-, se estableció que: el nivel pre-primaria en el año 2008 se inscribieron 2,518 estudiantes, en el 2009 aumento a 2,889 y se retiraron 149. Del nivel primario asistieron 13,477 estudiantes en el año 2008 y 14,300 durante el 2009 de estos últimos fueron promovidos 11,770, la diferencia no fueron promovidos o se retiraron. Después de evaluar la primaria se estableció que en básicos asistieron 2,160 alumnos en el año 2008 y en el año 2009 se inscribieron 2,338, y en diversificado 429 y 446 respectivamente. Los 5 adultos inscritos en primaria todos fueron promovidos. Por causas diversas la población concluye la primaria, sin dar importancia a la pre-primaria, básicos y diversificado.

⁶ Centro de Investigaciones Económicas Nacionales-CIEN- **“La Educación en Guatemala”** Clave para el desarrollo. Publicación, en www.cien.org.gt.2000.

- **Inscripción de alumnos por sector y área**

Según el anuario estadístico del año 2009, del Ministerio de Educación, se determino que 86% de 19,919 alumnos inscritos durante este periodo, se concentra en el sector oficial, 11% en privado, 3% cooperativas, este sector únicamente da cobertura en básicos y diversificado. El sector privado concentra 2,135 alumnos que representan 11% del total de la población de ellos 9.18% son de pre-primaria, 43.26% primaria, 0.28% primaria para adulto, 32.54% de básicos y 14.75 diversificado. Los establecimientos que funcionan por cooperativa inscribieron 602 estudiantes de ellos, 84.22% de básicos y 15,78 de diversificado. Los alumnos inscritos en área rural representan el 71% de la población estudiantil, derivado a que la mayoría de los hogares se ubican fuera del casco urbano y 29% se localiza en el área urbana.

- **Tasas de cobertura por niveles educativos**

Según la investigación de campo realizada durante el año 2009 y con la información proporcionada por el Ministerio de Educación se analiza la cobertura de los niveles educativos en el Municipio.

De un total de 29,347 personas en edad escolar, 4,988 tienen edad de cursar el nivel de pre-primaria y se inscribieron 2,625 por lo que se determino un déficit de cobertura de educación en este nivel de 47.37%. Primaria de 13,341 estudiantes se inscribieron 12,594, dando como resultado que 5.60% queda sin cobertura de educación. En básicos de 5,757 estudiantes se inscribieron 1,430 es decir se atendió 24.84% de la población y quedo pendiente el 75.16% y en diversificado de 5,261 se inscribieron 268 alumnos que representa 5.09% por lo que falta cubrir 94.91%.

Las probables causas son: que en los primeros niveles los niños no son enviados a estudiar, o por la participación de los niños en el sostenimiento

económico de los hogares. Se observase que el mayor déficit se encuentra en el nivel diversificado, debido a que no continúan su formación académica por incorporarse al proceso productivo, por falta de centros educativos o falta de ingresos.

- **Tasas de repetición y promoción**

Se refiere a la cantidad de estudiantes que culminaron satisfactoriamente el ciclo escolar durante el año 2009 y los estudiantes que repiten el año escolar.

Se estableció que en el nivel pre-primario no existe tasa de repetición el 100% es promovido porque el enfoque de la educación de este nivel es desarrollar en los niños habilidades, destrezas, así como adaptación al medio, y otras, para preparar al estudiante y que pueda superar con facilidad el grado de dificultad a que se enfrentara el alumno en los grados siguientes. Primaria aproximadamente 84.71% de los estudiantes fueron promovidos. En la primaria para adultos no hubo repitentes. Del nivel básico fueron promovidos el 60.73% y en diversificado 73.10% terminó favorablemente sus estudios.

- **Nivel educativo de la población**

Se refiere al grado de escolaridad que poseen los habitantes del Municipio, con base a los datos de los Censos de Población 1994 y 2002 del Instituto Nacional de Estadística y de la investigación de campo del año 2009.

Para el año 1994, el 50% de la población, 20,695 habitantes poseía algún nivel de escolaridad; de ellos asistieron a pre-primaria 6%, primaria 83%, educación media 10%, y superior 1%, en el año 2002 hay un incremento y 33,610 que representaba el 56% de los habitantes tenían escolaridad, 3% curso pre-primaria, primaria 82%, Media 14%, superior 1%. Con la investigación de campo se determinó que en una muestra de 2,798 habitantes, ninguno asistió a la pre-primaria, 81% asistió a la primaria, 18% educación media y 1% superior.

La tendencia en el Municipio es concluir la primaria, situación que se comprobó en la investigación de campo al comparar los resultados determinados en los Censos de Población. Este comportamiento se debe a que después de aprender a leer y escribir, las personas se incorporan a las diferentes actividades productivas del Municipio.

- **Centros educativos por nivel y área**

La mayoría de centros educativos son del sector oficial, seguido el privado y por último por cooperativa en un 79%, 18% y 3% respectivamente. Se determinó que el número de centros educativos en el Municipio es de 210, de ellos 50 pertenecen al área urbana y 160 al área rural. Los centros educativos en el Municipio, son 210 distribuidos; 50 en el área urbana y 160 en rural. A su vez se clasifican en 166 establecimientos oficiales, divididos en 45% de preprimaria, 47% primaria, 7% básicos, 2% diversificado. Sector privado tiene 38 establecimientos; distribuidos en: 24% preprimaria, 26% primaria, 26% básicos, 24% diversificado. Los centros educativos por cooperativa, son seis; 17% de primaria, 67% básicos 17% diversificado.

- **Personal docente**

Para dar cobertura de Educación en el Municipio, La Dirección Departamental de educación en Chimaltenango, nombro 607 docentes. En área urbana asigno 62 para primaria-bilingüe, 22 pre-primaria, 356 primaria y básicos, además 58 para diversificado, suman un total de 498 docentes.

En el área rural; tres docentes para pre-primaria bilingüe, nueve de párvulos, 83 en primaria, tres en el nivel básicos y 11 diversificado, suman un total de 109 docentes. Hay escuelas en las que un mismo docente cubre dos o más grados en un solo salón, la cantidad de docentes asignada en el área urbana es mayor que en el área rural.

1.6.2 Salud

El servicio de atención médica está, a cargo del Ministerio de Salud Pública y Asistencia Social, a través del Centro de Salud ubicado en la cabecera municipal, que desde 1976 funciona con la misma cantidad de personal, y 10 puestos de salud en el área rural. Como resultado de la investigación de campo en el año 2009 se determinó que existen instalaciones del Centro de Salud para cubrir el 100% de la población, 98% de los hogares encuestados tienen acceso al servicio de salud y 2% utilizan otros servicios. KAJIH JEL, es una Organización No Gubernamental que apoya al Ministerio de Salud, con personal médico, equipo entre otros. Los problemas que afronta el Centro de salud es la falta de recurso humano, equipo médico, medicamentos, entre otros.

El área urbana dispone de servicios de salud privada estos son una clínica de salud general, un centro naturista y dos hospitales, estos últimos ofrecen servicios de cirugías, ginecoobstetricia, pediatría, ultrasonidos, electrocardiogramas, consulta externa y atención las 24 horas, por los precios que cobran estas instituciones un mínimo porcentaje de la población tiene acceso a estos servicios, en el área rural no existe este tipo de servicio por lo que los habitantes acuden a puestos de salud y centros de convergencia.

• Morbilidad

"Relativo a enfermedad. Es el número de casos de una enfermedad determinada que se producen en un año por una unidad dada del total de población; es denominada también índice de casos."⁷ Las enfermedades más comunes en el Municipio son: desnutrición infantil grado uno, gastritis, resfriados, parásitos, amebiasis, infecciones respiratorias, urinarias y otras, La tasa de morbilidad según las unidades de salud es de 20.28% que equivalen a 15,973 casos. Las

⁷ Melloni Eisner, Dox. Diccionario Médico Ilustrado de Melloni. España, Editorial Reverté. 1983. Pág. 276.

causas; contaminación del ambiente, agua, higiene de las personas al cocinar y la falta de nutrición de los habitantes y de médicos.

- **Mortalidad**

"Es la proporción entre el número de muertes registradas en una zona concreta y la población total durante un período dado, generalmente un año; también denominado índice de muertes."⁸ Según datos proporcionados del Ministerio de Salud Pública y Asistencia Social. Año: 2009. Las principales causas de muerte son: neumonías y bronconeumonías, insuficiencia renal crónica, cirrosis hepática alcohólica, infarto agudo del miocardio sin otra especificación, insuficiencia cardíaca y congestión, tumor maligno en el estómago o parte no especificada y otros. La tasa de mortalidad según las unidades de salud en el 2009 es de 0.242% que equivale a 191 personas del total de la población, son relevantes las infecciones del sistema respiratorio, sistema urinario, y el hígado.

1.6.3 Agua entubada

En el área urbana, el servicio de agua es entubada, únicamente es clorada, abastecida, por los nacimientos que están en La Giralda, y en la Colina, distribuyen el agua por gravedad, el servicio es racionalizado, por la carencia de contadores de agua los habitantes pagan una cuota fija de Q.3.00 mensuales.

En el área rural, todas las comunidades reciben el servicio de agua entubada, no es potable, proviene de los nacimientos que cada una posee, esta llega por gravedad, el pago es una cuota mensual de Q.10.00 a Q.20.00, que establece la misma comunidad, sirve para el mantenimiento del servicio.

El Censo de Población y Habitación del año 1994 del INE, señala que la cobertura del servicio era del 76.77%, en el Censo de Población y Habitación del

⁸Loc cit.

año 2002, la cobertura del servicio disminuyó a 69.52%; según información obtenida de la Municipalidad la cobertura del servicio es actualmente de 96% y la información de la encuesta realizada en octubre 2009, refleja que 88% de los hogares usan el servicio de agua entubada, mientras que el resto se abastece de este líquido a través de pozos artesanales, riachuelos y manantiales.

1.6.4 Energía eléctrica

Es proporcionada por la empresa Distribuidora Eléctrica de Occidente, Sociedad Anónima -DEOCSA-, la cobertura del servicio a todo el Municipio en el año 2009 es de 100%, en la comunidad de Caliaj el servicio eléctrico es proporcionado por el distrito de Panajachel. Los resultados de la investigación de campo en el año 2009, indicaron que de la muestra de 637 hogares la cobertura del servicio de energía eléctrica es de 96%, debido a que algunos hogares no han hecho su acometida del servicio. El servicio de alumbrado público, es parcial en el área rural, tiene valor de Q.22.72, éste se carga en la factura y la municipalidad recibe un remanente de ésta cuota.

1.6.5 Drenajes

En el casco urbano fueron instalados aproximadamente hace 30 años, por el tiempo de uso algunos tramos de las tuberías han colapsado, se instalan drenajes en la medida que se forman comunidades nuevas. En el área rural, utilizan pozos de aproximadamente 20 metros de profundidad, para depositar el agua servida y ésta es absorbida por la tierra, en otros casos utilizan canales a flor de tierra que desembocan en los riachuelos o ríos de las comunidades.

1.6.6 Sistema de tratamiento de aguas servidas

En el Municipio no existe planta de tratamiento de aguas servidas y pluviales, el sistema de drenajes de la Ciudad, desemboca directamente en las aguas del río Xayá, contaminándolo considerablemente.

1.6.7 Sistema de recolección de basura

La Municipalidad tiene un camión para recolección de desechos, se usa para recoger la basura en las calles del centro urbano (seis cuadras alrededor del parque central). También hay dos camiones particulares, efectúan la recolección una o dos veces por semana, el costo es de Q.3.00 por costal. En el área rural no existe servicio de extracción de basura, ésta es quemada y enterrada a una profundidad de 12 pulgadas aproximadamente.

1.6.8 Tratamiento de desechos sólidos

El vertedero de desechos sólidos, está a seis kilómetros de la cabecera Municipal, en la aldea Pueblo Viejo, los desechos no tienen tratamiento para protección del medio ambiente.

1.6.9 Letrinización

En la cabecera Municipal los habitantes hacen uso de servicio sanitario, para la eliminación de excretas, en el área rural utilizan sanitarios sobre un pozo ciego. El Censo de Población y Habitación del año 2002 del INE, muestra que el uso de servicio sanitario en el Municipio era del 92.07%, según información proporcionada en la Municipalidad, la cobertura del servicio es 97% y la información obtenida en la investigación de campo en octubre del año 2009, de una muestra de 637 hogares 99% hacían uso de sanitarios. Las personas que aún no utilizan servicio sanitario, hacen sus necesidades fisiológicas en sembradíos, montes, ríos y otros.

1.6.10 Cementerios

Está ubicado en el casco urbano, tiene una extensión de 18 cuerdas aproximadamente. En el año 1999, hicieron una ampliación de cuatro cuerdas, pero no es suficiente para atender las necesidades de la población, se divide en área antigua con un costo de Q.150.00 por nicho durante un periodo de seis

años y de Q.30.00 por entierro, en el área nueva los lotes tienen un valor de Q.1,875.00 y Q.30.00 por entierro, es atendido por dos empleados públicos municipales.

En el área rural la mayoría de comunidades tienen cementerios a excepción de las siguientes: Flor de Paraxchaj, Buena Vista, La Loma, Paley, Palima, Chipocop, Chuarancay y Xetonox, por lo que solicitan el servicio fúnebre al cementerio que este más cercano a su comunidad.

1.7 INFRAESTRUCTURA PRODUCTIVA

La forma en que está constituida la Infraestructura, indica los niveles de desarrollo en que se encuentra la actividad productiva, en el Municipio ésta se determina así:

1.7.1 Unidades de mini-riego

El sistema de riego por goteo, se utiliza en las siguientes 11 comunidades: aldeas Pachichiac, Pacorral, Chajalajyá, Palamá y en los caseríos Flor de Paraxchaj, Vía Nueva, Paley, Patiobolas, Chipocop, Nuevo Amanecer y Tzanabaj.

El sistema de riego por aspersión, en 16 poblados: aldeas Chirijuyú, Chichoy, Pachalí, Chajalajyá, Agua Escondida, Xepac, Paquip, Paraxquin, Caquixajay, Cruz de Santiago y los caseríos: Flor de Paraxchaj, Vía Nueva, Palima, Chuarancanay, Chijacinto, Pacayal y Potreríos.

El sistema de riego por gravedad, las comunidades: aldea Xecoxol y los caseríos Flor de Paraxchaj, Paley y Chicapir. El agua que suministra los sistemas de riego, provienen de los nacimientos y ríos, el traslado del agua hasta los cultivos, se hace por mangueras especiales para riego por goteo, aspersores y bombas.

1.7.2 Centros de acopio

En el Municipio, los cultivos que no se venden en puestos fijos, se comercializan en centros de acopio terciarios como rutas de acopio; el almacenamiento es temporal, los camioneros recogen la producción de forma programada según los días de cosecha. Los centros de acopio localizados en el año 2009, son: en las aldeas Paxorotot y Caquixajay, y el que se construye en la aldea Xecoxol que reunirá la producción de brócoli, maíz, frijol, haba y otros.

1.7.3 Mercados

El mercado municipal se localiza en el casco urbano, los días de plaza son los jueves y domingos, inician los preparativos desde el miércoles por la tarde y noche. El mercado municipal tiene 36 locales permanentes, por los que pagan un arbitrio mensual entre Q.225.00 y Q.325.00, los locales improvisados que funcionan dentro y fuera del mercado, pagan Q.1.00 por metro cuadrado diario. Los beneficiarios del mercado, son los pobladores del Municipio, los habitantes de otros municipios y departamentos que comercializan; verduras, frutas, granos, trajes típicos, calzado, pan, entre otros. En la aldea Paquip, el mercado se ubica a un costado de la iglesia católica, el día de plaza es el sábado, utilizan champas improvisadas instaladas y retiradas el mismo día.

1.7.4 Vías de acceso

Las principales vías de acceso son cuatro de terracería transitables, la primera ruta, conduce hacia las aldeas Chuachalí, la segunda, conduce hacia las aldeas Chuatzunuj, la tercera, conduce hacia las aldeas Pueblo Viejo, la cuarta, conduce hacia las aldeas Xenimajuyú y sus diferentes centros poblados.

Los centros poblados que están sobre la carretera Interamericana son seis; Nuevo Amanecer, Patiobolas, Pamanzana y a las aldeas Vista Bella, Xetzac y Agua Escondida. Las vías de acceso a orillas de la carretera Interamericana,

que se dirigen a comunidades del Municipio son: el primero, hasta San José Chirijuyú, el segundo, se dirige a la aldea Panabajal, el tercero, conduce a la aldea Panimacoc, el cuarto, se hacia las comunidades que forman parte del casco urbano como: San Lorenzo Poromá, Asunción Manzanales y a Santa Teresa, el quinto, conduce hacia la aldea Zaculeu y al caserío La Loma, el sexto es en la carretera Interamericana, de ella se desprenden varias carreteras.

Las comunidades que se localizan sobre ésta carretera: caserío San Carlos aldea Chajalajyá , caserío Panimachavac, aldea Paquip, caserío Paley caserío Chipococ, y la aldea El Tesoro a una distancia de 39, que es el centro poblado más lejano de la Cabecera Municipal.

1.7.5 Puentes

La infraestructura de los puentes en el Municipio, es fundamental para el desarrollo económico de las comunidades. En el Municipio se localizaron 41 puentes contruidos con hierro y cemento, las comunidades que tienen un puente cada una son: las aldeas Xecoxol, Chivarabal, Agua Escondida, Caliaj, Xejavi, Paraxquin, Pacorral, los caseríos Vista Hermosa, Chipococ, Chuaranquenjay, Tzanabaj y el Molino que forma parte del casco urbano. Las que poseen dos puentes son: la aldea El Tablón y los caseríos Vía Nueva, La Unión, Patiobolas, Chijacinto, Mirador Tew Juyú, Potrerillos y Chicapir. Los lugares que tienen tres son: las aldeas Chajalajya y Xepac. Y en el caserío Paley y en la aldea Chichoy se localizan cuatro puentes. Estos están en condiciones de uso, pero necesitan mantenimiento preventivo.

1.7.6 Energía eléctrica comercial e industrial

La distribución de energía eléctrica la realiza la empresa FENOSA a través de DEOCSA, comercializa energía industrial de 220 kilovatios y comercial o residencial de 110 kilovatios. Ofrece los servicios de instalación, lectura, cobro,

cambio de medidores, acometidas, cambio de voltajes, entre otros. Los beneficiarios en el Municipio son aproximadamente 10,000 usuarios, de ellos 27% son del área urbana y 73% del área rural. Los ciudadanos con servicio residencial o comercial que consumen hasta de 300 kilovatios son beneficiados con la tarifa social, el precio es de Q.1.42 por kilovatio, si utiliza menos de 100 kilovatios son beneficiados con un subsidio del Gobierno Central llamado Ajuste de Solidaridad y pagan Q.0.65 por kilovatio. Los usuarios que utilizan más de 300 kilovatios al mes, pertenecen a la tarifa no social o Baja de Tensión Simple - BTS- cancela una cuota de Q.1.55 por kilovatio.

1.7.7 Telecomunicaciones

Integrado con medios de comunicación de; emisoras de radio y televisión por cable, oficina de correos, red telefónica, teléfonos comunitarios, públicos, celulares, las empresas de telefonía celular son; Claro, Telefónica, Tigo.

- **Emisoras de radio y televisión**

Las emisoras de radio del Municipio son: Radio Consentida “La Tecpaneca” en la banda 102.7 FM, Radio Esperanza (católica) en el 107.1 FM., Radio Unción (evangélica) en el 105.5 FM, Radio Nueva Vida (evangélica) 104.3 FM. Estéreo Tecpán y Estéreo Central. Las empresas que ofrecen el servicio de televisión por cable en el casco urbano son: Cablevisión Iximché y Cablevisión, la cuota mensual es de Q.70.00.

- **Oficinas de correos**

En el Municipio, esta la oficina de El Correo S. A. brinda el servicio de envío de telegramas comerciales, circulares electrónicas, entrega inmediata de documentos, paquetes con destino local y nacional; también cartas, documentos, impresos, pequeños paquetes, encomiendas y servicios adicionales, con destino local, nacional y extranjero. También una sucursal de

Cargo Expreso, S. A., ubicada en la primera avenida de la zona dos, la cual proporciona servicios con destino nacional e internacional.

- **Red telefónica e internet**

La oficina encargada de la distribución de telefonía, se ubica en la cabecera departamental de Chimaltenango llamada Distribuidora 3G, presta el servicio de líneas telefónicas domiciliarias, teléfonos monederos, comunitarios y telefonía celular, las empresas de telefonía celular son: Claro, Telefónica y Tigo.

En el área urbana y rural, hay 15 locales que proporcionan: servicio de internet, alquiler de equipo de computación, impresiones, levantado de textos, entre otros.

1.7.8 Transporte

En los diferentes medios de transporte, utilizados por los habitantes para desplazarse están:

- **Transporte de personas**

En la cabecera Municipal, el servicio de transporte extraurbano está integrado por 45 unidades; Hacia las aldeas, caseríos son 46 buses y 20 microbuses, 14 vehículos tipo pick ups con servicio de fletes, 35 taxis y 50 mototaxis. Las Asociaciones constituidas son: Asociación de Fleteros y Taxistas, Mototaxis y de Transporte Extraurbano, los buses urbanos no están organizados.

- **Transporte de mercaderías**

En el área rural, para el traslado de mercaderías se usan camiones acopiadores, pick ups, camiones fleteros y en buses colectivos, en el área urbana, usan carretas de madera haladas por personas, pickups fleteros, microbuses taxis y buses.

1.7.9 Rastro

Está en el centro de la cabecera Municipal, en el Barrio Patocabaj, es administrado por dos encargados, las instalaciones no llenan las normas de higiene requeridas, los pagos por servicio son realizados en la Municipalidad. El destace es únicamente para ganado bovino y el costo por cabeza es de Q.25.00.

1.8 ORGANIZACIÓN SOCIAL Y PRODUCTIVA

Es el elemento clave para el desarrollo integral de las comunidades en las diferentes actividades económicas, en el Municipio está formado por:

1.8.1 Organizaciones sociales

Constituyen la base fundamental para lograr la gestión de proyectos sociales, según La Ley General de Descentralización, Decreto 14-2002 emitida por el Congreso de la República de Guatemala. Las organizaciones sociales identificadas en el Municipio son los Consejos de Desarrollo Urbano y Rural.

1.8.2 Organizaciones productivas

El objetivo de estas, es contribuir con el sector productivo de la población, para obtener mejoras económicas, son conformadas por; Asociaciones, entidades de carácter gremial, cultural, educativas, social, no lucrativas que buscan el bienestar de la población y estandarizar las actividades de diferentes sectores productivos y de servicios.

Las encontradas en el Municipio son: Asociación de Desarrollo Integral RICH HUMIL, Asociación de Artesanías Ixchel de Vivero Forestal, Asociación de Desarrollo Integral AD IP, Asociación de Agricultores Ixiuleu, Comité de Desarrollo Agrícola, Asociación de Pequeños Agricultores, están organizadas para producir en el área rural y urbana del Municipio, no hay control de estas entidades, porque no registran y actualizan sus datos en la Municipalidad.

1.9 ENTIDADES DE APOYO

Estas brindan apoyo de una o de otra manera a la población, son entidades sin fines de lucro, entre éstas, las instituciones estatales y no estatales.

1.9.1 Instituciones estatales

Entidades del estado que apoyan el desarrollo del Municipio, son: Dirección Departamental de Educación, Sub Estación de Policía Nacional Civil, Juzgado de Paz, Centro y puestos de Salud, son entidades que representan al Estado de Guatemala en la localidad, con el objetivo de proteger a la persona y a la familia, para garantizar la vida humana desde la concepción, así como la integridad y la seguridad de la persona, dentro del Municipio y en algunos casos también sus alrededores.

1.9.2 Instituciones municipales

Para atender los servicios públicos locales, el ordenamiento territorial de su jurisdicción, y cumplir sus fines propios, han creado las instituciones como: Municipalidad, Policía Municipal de Transito, Bomberos Municipales, que ejecutan las ordenanzas y dan fiel cumplimiento a las disposiciones del gobierno Municipal, dentro y en algunos casos fuera del Municipio.

1.9.3 Organizaciones no gubernamentales

Las entidades importantes en el desarrollo económico y social de la población, y que apoyan a las comunidades con capacitación para la producción agrícola, artesanal, pecuaria y en ocasiones con aportes económicos son: Asociación de desarrollo, servicio y Educación Integral Comunitaria ADSEIC, Asociación ayuda de niño por un niño sano y educarlo (Katori- Akalua) cambio su nombre a Children International, Cuerpo de Paz, DEOCSA a través de la empresa SERPROA, Asociación San Bernardino, con el proyecto Hermano Pedro para niños y ancianos.

1.9.4 Privadas

Aquí se integran, las instituciones que tienen como principal objetivo facilitar los servicios de ahorro y crédito con tasas de interés especiales para el área, en el Municipio, producto de la investigación de campo se determino que están integradas por: G & T Continental, Banrual, Banco Industrial, Banco Azteca, FUNDEA, INTERCORP, RL, COPECOM, RL. Génesis Empresarial, Cooperativa Agrícola Fuente de Aguas Las Flores de Paquip, Cooperativa Agrícola Integral Tecún Man, estas institución facilitan prestamos, a pequeños y medianos agricultores, empresarios, para construcción de casas, para iniciar negocios, desarrollo de proyectos agrícolas, y otros.

1.9.5 Instituciones internacionales

Las entidades internacionales que se detectaron durante la investigación de campo, son Asociación de desarrollo, servicio y Educación Integral Comunitaria ADSEIC, Asociación ayuda de niño por un niño sano y educarlo (Katori- Akalua) cambio su nombre a Children International, Cuerpo de Paz, y otras, que no se inscriben en la municipalidad y que trasladan constantemente.

1.10 REQUERIMIENTOS DE INVERSIÓN SOCIAL Y PRODUCTIVA

Son las necesidades que tiene la población de infraestructura productiva, se refiere a construcción de carreteras, edificios públicos y otros, financiamiento, comercio y servicios básicos que presentan los diferentes centros poblados del Municipio, conocer las necesidades es importante porque de ellas depende el desarrollo integral social y productivo de la comunidad, los requerimientos sociales más importantes de las aldeas del área urbana y rural del Municipio, se detallan en el capítulo cuatro.

1.11 FLUJO COMERCIAL Y FINANCIERO

Es el intercambio de mercancías y valores que tiene el Municipio hacia el interior y al exterior de sus fronteras.

1.11.1 Flujo comercial

Las exportaciones en el movimiento comercial Nacional son: carne porcina y derivados del cerdo (longanizas, chorizos, otros) lácteos, (leche, crema, queso, etc.) gallinas, patos, entre otros. Internacional, brócoli, arveja china, jotes, flores.

Importaciones, insumos para el sector agrícola, semillas, fungicidas, etc. Para el sector comercio y servicios: equipo de computo, mobiliario y equipo, repuestos, lubricantes, medicamentos, juguetes, materiales para construcción, otros. Para el sector pecuario: vacunas, jeringas, insumos, etc. El sector artesanal: hilos, cuero, y otros. Los productos que generan más ingresos a la población son cultivados en el Municipio y comercializados fuera de sus fronteras.

1.11.2 Flujo financiero

En la investigación de campo no se encontró información de remesas percibidas por los hogares, debido a que dentro de la muestra seleccionada reflejó poca migración a otros departamentos o fuera del País.

1.11.3 Remesas familiares

Con base a las encuestas realizadas en el Municipio se determinó que la escasa migración no genera ingresos por remesas familiares.

1.12 RESUMEN DE ACTIVIDADES PRODUCTIVAS

Las actividades productivas del Municipio, según la investigación de campo del año 2009, generan empleo para 9,149 habitantes 51% se dedica a la actividad agrícola, 27% comercio y servicios, 14% artesanal, 4% turismo, y 3% pecuaria. Además producen valor a la producción de Q.13,746,447.00 de este monto 46% lo genera la actividad artesanal, 26% turismo, 25% la actividad agrícola, y 3% pecuaria. En los resultados obtenidos, las actividades productivas que generan mayores ingresos en la economía del Municipio son: artesanal y turismo.

1.12.1 Producción agrícola

Esta actividad de la economía, es la principal fuente de ocupación en el Municipio emplea a 4,711 personas. El valor total de la producción de las actividades económicas del Municipio es de Q. 13,746,447.00 y la actividad agrícola genera el 25% de este monto con Q. 3,401,882.00., esta última cantidad está integrada según la investigación de campo del año 2009, por la producción de las Microfincas con valor de Q. 1,591,754.00 y monto de las fincas Subfamiliares Q. 1,810,128.00. Los productos más relevantes de esta actividad son; maíz, arveja, brócoli, fresa, papa, ejote, lechuga y otros.

1.12.2 Producción pecuaria

Está representada por la producción, avícola, bovina, porcina, ovina, caprina y equina. Según la investigación de campo del año 2009, esta actividad genera 243 empleos de un total de 9,149. Del valor total de la producción de las actividades productivas en el Municipio (Q.13,746,447.00) la actividad Pecuaria genera el 3% es decir un monto de Q. 411,375.00 esta cantidad está integrada, con el 48% de la principal actividad pecuaria que es la crianza y engorde de gallinas, seguida por engorde de ganado bovino con 41% y ganado porcino el 11%. La crianza y engorde de gallinas, sirve para autoconsumo, y se vende el 20% para la compra de otros insumos.

1.12.3 Producción artesanal

Es la principal de las actividades productivas del Municipio, su participación en el valor total de la producción (Q.13,746,447.00) es del 46% equivalente a Q.6,356,470.00, este monto lo generan actividades artesanales de: tejidos con 43%, panadería 27%, carpintería 15%, blockera 14% y vidriera 1%.

1.12.4 Producción agroindustrial

Es un rubro importante de las actividades productivas del Municipio, está

representada por un molino que procesa trigo. No fue permitido recopilar la información, para determinar los costos de producción, organización empresarial y financiamiento, por ese hermetismo no es posible dar mayor información.

1.12.5 Producción industrial

Es la que más auge ha tenido en los últimos años en el Municipio, su principal actividad es la fabricación de cilindros de gas, estufas, aserraderos y el tejido de suéteres, representa grandes ingresos para el Municipio; sin embargo, durante la investigación, no fue permitido recopilar información, para determinar los costos de producción, organización empresarial, comercialización y financiamiento, por lo que no se desarrolla lo relacionado con esta actividad económica.

1.12.6 Turismo

Representa el segundo lugar en la participación del valor total de la producción (Q.13,746,447.00) según investigación de campo del año 2009, la participación en la actividad económica del municipio es del 26% que asciende a Q 3,576,720.00 de esto el 60% es generado por restaurantes y 40% por hotelería, genera 362 empleos.

El turismo se ha incrementado, por numerosos atractivos el Municipio, el más importante es el sitio arqueológico Iximché; también por sus parques recreativos, museos, zoológico, jardín botánico, venta de artesanías, galerías de arte y un parque ecológico de aventura extrema.

La mayoría de estos atractivos turísticos se encuentran agremiados a la Cámara de Turismo -CAMTUR-. Los restaurantes del Municipio son 19, siete están dentro de la Cabecera Municipal y el resto la orilla de la carretera Interamericana.

1.12.7 Comercio y servicios

Durante el trabajo de campo del año 2009, no fue posible obtener el monto de los ingresos de los comercios y servicios por lo que no hay valor de la producción. Esta actividad genera 2,545 empleos de 9,149. Siendo la que genera más ocupación a la población, después de la actividad agrícola.

El total de comercios es de 1,048, de estos las tiendas tienen 54% de participación, ventas de leña 7%, farmacias 4%, cafeterías, librerías, comedores, venta de agroquímicos y depósitos de granos básicos 3% cada uno, las carnicerías y zapaterías 2% respectivamente. El número de servicios es 590, los que tienen mayor participación son los molinos de nixtamal con el 27%, las peluquerías 10%, el servicio de moto-taxi 9%, el servicio de transporte urbano y extra-urbano 8% cada uno, servicio de taxi 6%, los talleres mecánicos 5%, el servicio de microbuses, taller de bicicletas y cafés Internet 3% cada uno.

CAPÍTULO II

DIAGNÓSTICO ADMINISTRATIVO MUNICIPAL

En este apartado se evalúa el sistema administrativo de la entidad municipal, inicia con el marco municipal y legal, a la que está sometida la institución y seguidamente al análisis de las diferentes fases del proceso Administrativo.

2.1 MARCO MUNICIPAL

Para la organización y coordinación de la administración pública se crea el, Consejo Nacional de Desarrollo Urbano y Rural, éste tiene a su cargo la formulación de las políticas de desarrollo urbano y rural, así como la de ordenamiento territorial.

El Consejo Regional de Desarrollo Urbano y Rural, está presidido por un representante del Presidente de la República e integrado por los gobernadores de los departamentos que forman la región, un representante de las corporaciones municipales de cada departamento incluido en la misma y los representantes de las entidades públicas y privadas que la ley establezca.

El gobierno de los departamentos está a cargo de un gobernador nombrado por el Presidente de la República. El Consejo Departamental presidido por el gobernador; integrado por los alcaldes de todos los municipios y representantes de los sectores público y privado organizados, con el fin de promover el desarrollo del departamento.⁹

Los consejos regionales y departamentales, reciben el apoyo financiero

⁹ Asamblea Nacional Constituyente. Constitución Política de la República de Guatemala. Edición 2004. art. 225,226,227,228.

necesario para su funcionamiento del Gobierno Central.¹⁰

La Municipalidad es una institución descentralizada, autónoma de derecho público que administra el municipio, prioriza y ejecuta obras, organiza y presta servicios públicos ejerce el control social sobre la gestión gubernamental y el uso adecuado de los recursos del Estado. Tiene personalidad jurídica, con capacidad para adquirir derechos y contraer obligaciones para el cumplimiento de sus fines, en los términos legales establecidos, ejecuta acciones con el poder que le transfiere el Organismo Ejecutivo.

Le corresponde además de la administración del Municipio, el poder de decisión, la titularidad de la competencia, las funciones, los recursos de financiamiento para la aplicación de las políticas públicas nacionales, a través de la implementación de políticas municipales y locales en el marco de la más amplia participación de los ciudadanos, en la administración pública.

El gobierno municipal es ejercido por el Concejo Municipal, cuyos integrantes son electos por sufragio universal y secreto para un período de cuatro años, y que pueden ser reelectos, interviene también la corporación municipal que procura el fortalecimiento económico del Municipio, a efecto de poder realizar las obras y prestar los servicios que les sean necesarios.¹¹

2.2 MARCO LEGAL

El Municipio es la unidad administrativa legal del Estado, así mismo el Régimen Municipal, y están regidos por la Constitución Política de la Republica, por leyes, reglamentos que enmarcan, amparan y determinan el marco legal de sus responsabilidades.

¹⁰ Ibid. Artículo 226

¹¹ Ibid. Artículos 254,255

- **Reglamento de la Ley General de Descentralización Acuerdo Gubernativo No. 312-2002**

Que la concentración en el Organismo Ejecutivo del poder de decisión de los recursos y las fuentes de financiamiento para la formulación y ejecución de las políticas públicas impide la eficiente administración, la equitativa distribución de los fondos públicos y el ejercicio participativo de los gobiernos locales y de la comunidad, por lo que se hace necesario emitir las disposiciones que conlleven a descentralizar de manera progresiva y regulada las competencias del Organismo Ejecutivo para optimizar la actuación del Estado.

La descentralización implica el traslado del poder de decisión política y administrativa del gobierno central, hacia entes autónomos caracterizados por una mayor cercanía y relación con la población en cuanto a sus aspiraciones, demandas y necesidades lo que produce espacios de participación nuevos y el fortalecimiento del sistema democrático, delegación y competencias para implementar políticas públicas que deben ser acompañadas de recursos y fuentes de financiamiento, acorde a los mandatos constitucionales y a los compromisos asumidos en el Acuerdo de Paz Firme y Duradero.

- **Constitución Política de la República de Guatemala**

Es la Ley fundamental o carta magna de la nación, que contiene el conjunto de reglas que organizan a la sociedad, establece la autoridad y garantiza la libertad. Sus artículos regulan aspectos propios de la Municipalidad y sus empresas.

Artículo 239 y 255. Las corporaciones municipales deberán procurar el fortalecimiento económico de sus respectivos municipios, a efecto de poder realizar las obras y prestar los servicios que sean necesarios, con el debido uso de los recursos económicos del Municipio.

Artículo 253. Autonomía Municipal, los municipios de la República de Guatemala, son instituciones autónomas, les corresponde: elegir a sus propias autoridades; obtener y disponer de sus recursos; y atender los servicios públicos locales, el ordenamiento territorial de su jurisdicción y el cumplimiento de sus fines propios, para los efectos correspondientes emitirán las ordenanzas y reglamentos respectivos.

Artículo 262: Las relaciones laborales de los funcionarios y empleados de las municipalidades, se normarán por la Ley de Servicio Municipal.

- **Código Municipal. Decreto No. 12-2002 del Congreso de la República**

Artículo 1. Éste tiene por objeto desarrollar los principios constitucionales referentes a la organización, gobierno, administración y funcionamiento de los municipios y demás entidades locales determinadas en él y el contenido de las competencias que le corresponden a los municipios en cuanto a las materias que estas regulen a través del gobierno municipal, así como las competencias que les corresponden.

Artículo 9. Para llevar a cabo El gobierno municipal será ejercido por un Consejo, el cual es responsable, se integra con el alcalde los síndicos y concejales, electos directamente por sufragio universal y secreto para un período de cuatro años, y pueden ser reelectos. El alcalde es el encargado de dar seguimiento a las políticas, planes programas y proyectos autorizados por el Consejo Municipal.

- **Decreto 11-2002 Ley de los Consejos de Desarrollo Urbano y Rural su Reglamento. Acuerdo Gubernativo No. 461-2002**

Artículo 1. Naturaleza. Los Consejos de Desarrollo Urbano y Rural se instituyen

para organizar y coordinar la administración pública mediante la formulación de las políticas de desarrollo urbano y rural así como la de ordenamiento territorial, y promueve la organización y participación de la población en el desarrollo integral del país, conforme un sistema Nacional de Consejos de Desarrollo Urbano y Rural.

Artículo 2, El Sistema Nacional de Consejos de Desarrollo Urbano y Rural, se integra: Consejo Nacional, Consejos Regionales, Consejos Departamentales, Concejos Municipales, Consejos Locales, y las leyes que sirvan de apoyo para ejecutar las responsabilidades Municipales.

- **Ley del Servicio Municipal, Decreto 1-87**

Artículo 62. La administración, de las relaciones laborales de los funcionarios y empleados se dispone en esta, establece los derechos, garantías mínimas de los trabajadores, que son irrenunciables, susceptibles de ser mejoradas conforme a las posibilidades de las municipalidades y en la forma que establece la ley. También regula las relaciones entre las municipalidades y sus servidores para asegurar la justicia, equidad y estímulo en su trabajo garantiza la eficiencia y eficacia administrativa mediante la aplicación de un sistema de administración de personal que fortalezca la carrera administrativa sin afectar la autonomía municipal.

- **Ley de Contrataciones del Estado; Decreto No. 57-92 del Congreso de la República y su Reglamento**

Esta ley regula la compra, venta y contratación de bienes, suministros, obras y servicios que requieran los organismos del Estado, sus entidades descentralizadas y autónomas, unidades ejecutoras, Las Municipalidades y las empresas públicas estatales o municipales. Considerando que es para promover el desarrollo económico de la nación en beneficio de los habitantes.

- **Ley del Impuesto Único Sobre Inmuebles –IUSI- Decreto No. 15-98 del Congreso de la República**

Establece un impuesto único anual sobre el valor de los bienes inmuebles situados en el territorio de la República, cuya recaudación será incluida en el presupuesto de ingresos y debe programarse en el presupuesto de egresos de conformidad con el porcentaje legal, para desarrollo local de las Municipalidades, cuando la Municipalidad tenga a cargo la administración de este impuesto.

- **Ley Orgánica de la Contraloría General de Cuentas; Decreto No.31- 2002, del Congreso de la República y su Reglamento**

Es el instrumento legal que norma la función fiscalizadora de las entidades públicas, que incluye las Municipalidades y sus Empresas, o cualquier persona que reciba o administre fondos del Estado o que haga colectas públicas. Esta fiscalización está enfocada a evaluar la probidad, transparencia, eficacia, eficiencia y economía de las operaciones, y la calidad del gasto público.

- **Ley orgánica del Instituto de Fomento Municipal -INFOM- Decreto Legislativo 1132**

Esta ley regula la relación con las Municipalidades y establece entre sus funciones, proporciona asistencia técnica y financiera a estas entidades.

- **Ley de Probidad y Responsabilidad de Funcionarios y Empleados Públicos, Decreto 8-97 del Congreso de la República**

El objeto principal es regular todo lo que concierne a una honesta administración pública, para dar cumplimiento a los principios que deben normar la conducta de los servidores del Estado. Pretende garantizar el decoro, la pureza en el manejo de los caudales públicos.

- **Estatutos de Asociación Nacional de Municipalidades -ANAM-**

Promover la defensa y fortalecimiento de la autonomía municipal; asistir a las Municipalidades y sus Empresa con los medios a su alcance para la solución de los problemas; promover la acción gubernamental para impulsar el desarrollo de los gobiernos locales, siempre en el marco de la autonomía; así como la promoción de la participación de las agencias nacionales e internacionales para impulsar el mejoramiento de los gobiernos municipales.

- **Acuerdos de Paz sobre Aspectos Socioeconómicos y Situación Agraria**

Este busca crear o fortalecer los mecanismos y una participación efectiva de la población y recoge los objetivos prioritarios de la acción gubernamental para sentar las bases del desarrollo participativo.

La aplicación del Acuerdo debe propiciar que todas las fuerzas sociales y políticas del país enfrenten en forma solidaria y responsable las tareas inmediatas de la lucha contra la pobreza, la discriminación y los privilegios, para una vida digna de su población.

Se requiere de justicia social, como uno de los cimientos de la unidad y solidaridad nacional, y de crecimiento económico con sostenibilidad, para responder a las demandas sociales de la población. Los temas prioritarios en los acuerdos son: Democratización y desarrollo participativo, en la que se enfoca a la participación y concertación social; participación de la mujer en el desarrollo económico y social, desarrollo social, tema en el que incluye educación y capacitación, salud, seguridad social, vivienda y trabajo.

En la Situación agraria y desarrollo rural, incluye la participación, acceso a tierra y recursos productivos, estructura de apoyo, organización productiva de la

población rural, registro de la propiedad inmueble y catastro, Protección laboral, protección ambiental y recursos, referente a la Modernización de la gestión pública y política fiscal, debe abarcar la modernización de la administración pública, descentralización y desconcentración, fiscalización nacional, profesionalización y dignificación de los servidores públicos, política fiscal, política presupuestaria, fortalecimiento de la administración tributaria.

Los Acuerdos de Paz procuran el fortalecimiento institucional y abren espacios para la participación ciudadana y comunitaria, fundamentalmente en el proceso de identificación de necesidades y su priorización para el mejor uso de los recursos locales.

2.3 DIAGNÓSTICO ADMINISTRATIVO MUNICIPAL

Para determinar las causas y soluciones de los problemas de Administración Municipal, se evaluó la situación, a través de las fases del proceso Administrativo, integrado por: Planeación, Organización, Integración, Dirección y Control.

2.3.1 Planeación

Después de la entrevista efectuada a las autoridades de la Municipalidad, se determinó que deben cumplir con las "Competencias Municipales"¹² pero tienen dificultad en el diseño y aplicación de planes administrativos, en los que involucren los recursos materiales, humanos y financieros de la institución, los miembros del Concejo Municipal y otras autoridades indicaron que no se aplica una planificación estratégica, únicamente; La Oficina Municipal de Proyectos, Oficina de la Mujer, Oficina Forestal, y la Administración Financiera Integrada Municipal -AFIM- tienen planificación anual.

¹² Decreto 12-2002, Código Municipal 2004. Art.68.

En el cuadro siguiente se analiza, si los empleados conocen la misión y visión de la Municipalidad.

Cuadro 3
Municipio de Tecpán Guatemala, departamento de Chimaltenango
Conocimiento de la misión y visión organizacional
Año: 2009

¿Conoce la misión y visión de la Municipalidad?		
Respuesta	Cantidad	%
Si	6	12
No	21	41
No respondió	24	47
Totales	51	51

Fuente: Investigación de campo Grupo EPS., segundo semestre 2009

Del personal encuestado 12% indico conocer la misión y visión de la municipalidad, este personal recibe capacitación de entidades gubernamentales y no gubernamentales y conocen las metas y objetivos de su departamento, 41% no las conocen porque no hay y 47% no respondió.

La carencia de misión y visión dentro de la institución refleja que no posee una planificación estratégica. El personal desconoce objetivos, políticas, normas, reglas que se deberían aplicar, programas, los presupuestos que se manejan. Lo que ocasiona que los empleados y autoridades municipales no trabajen conjuntamente por un fin común.

2.3.2 Organización

“Proceso para ordenar y distribuir el trabajo, la autoridad y los recursos entre los miembros de una organización, de tal manera estos puedan alcanzar las metas. Para diferentes metas se requieren diferentes estructuras.”¹³ En el siguiente cuadro se determina qué porcentaje del persona conoce la estructura

¹³ James Stoner, Daniel Gilbert, Edward Freeman. Administración 6a. Edición Prentice Hall Hispanoamericana S.A. México 1996. Pág.12.

organizacional de la Municipalidad.

Cuadro 4
Municipio de Tecpán Guatemala, departamento de Chimaltenango
Conocimiento de la estructura organizacional municipal
Año: 2009

¿Conoce el organigrama de la municipalidad?		
Respuesta	cantidad	%
Si	12	24
No	17	33
No respondió	22	43
Totales	51	100

Fuente: Investigación de campo Grupo EPS., segundo semestre 2009

El 76% de los encuestados no respondió y conoce cuántos y cuáles son las unidades administrativas en la institución, cuantos puesto de trabajo, carecen de manual de organización, normas y procedimientos.

• **Estructura municipal**

La estructura organizacional actual de la Municipalidad, se observa en la gráfica 1 del Capítulo I (ver página 8). El organigrama que se presenta aun no incluye todas unidades administrativas que conforman la municipalidad y no define la línea de autoridad.

Distribución de la estructura municipal

En ella se encuentran los siguientes: órganos, dependencias y unidades de servicios administrativos.

Nivel superior

- El Concejo Municipal, integrado por el alcalde, los síndicos y concejales en su calidad de órgano colegiado superior de deliberación y de decisión de los asuntos Municipales, cuyos miembros responsables de las decisiones.

- Alcaldía del Gobierno Municipal como representante de la Municipalidad y del Municipio y como jefe superior de todo el personal administrativo.

Nivel de asesoría

Integrado por las unidades asesoras, que sirve de orientación a las acciones encaminadas al mejoramiento, modernización, desarrollo institucional y proyección de la Municipalidad de Tecpan Guatemala en el departamento de Chimaltenango, se divide en dos ramas:

- Asesoría Interna Integrada por: Auditoría Interna quien velará por la correcta ejecución del presupuesto y deberá implantar un sistema eficiente y ágil de seguimiento y ejecución presupuestaria.
- Asesoría Jurídica: que vela por la correcta aplicación de las normativas legales y específicas que rigen la actividad municipal.

Nivel ejecutivo

Integrado por las unidades ejecutoras encargadas de dirigir, ordenar e implementar las políticas y acciones relacionadas con el que hacer Municipal, emanadas del Concejo Municipal a través del Alcalde. El director de cada unidad se clasifica en la categoría de Funcionario Municipal.

Las unidades ejecutoras son las siguientes:

- Secretaría Municipal
- Administración Financiera Integrada –AFIM-
- Oficina Municipal de Planificación –OMP-

- Oficina de la Mujer
- Unidad de libre acceso a la información
- Relaciones Públicas

Nivel operativo

Éste nivel está conformado por áreas de trabajo que operativizan las políticas y acciones dirigidas, ordenadas e implementadas por el nivel ejecutivo en los servicios que presta la Municipalidad, ubicadas en las diferentes unidades que lo conforman.

- **Análisis de funciones**

- Concejo Municipal le corresponde el gobierno del Municipio, velar por la integridad de su patrimonio, garantizar sus intereses con base en los valores, cultura y necesidades planteadas por los vecinos, conforme a la disponibilidad de recursos.

Realiza su gestión con la participación de los COCODES y COMUDES, se reúnen una o dos veces al mes, presentan el plan anual de planificación, discuten sobre los proyectos que deben ser ejecutados el año siguiente, así mismo tratan asuntos relevantes de las comunidades.

Está integrado por el alcalde dos, síndicos, un síndico suplente, siete concejales y tres concejales suplentes. Siete (Partido Patriota), uno (CCTU), uno (CCTECPAN), uno (EL FRENTE) uno (UNE), uno (CCVTG), y uno (PAN), uno (CCTU), por lo que domina el Partido Patriota, a pesar de no ser del partido oficial han trabajado sin problemas.

- Comisiones del Concejo Municipal, organizan las comisiones que considere necesarias para el estudio y dictamen de los asuntos que conocerá durante todo el año, las comisiones son: 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, finanzas, probidad, de los derechos humanos y de la paz, de familia, mujer y niñez.
- El Alcalde, representa a la municipalidad y al Municipio; es el personero legal de la misma, es el jefe del órgano ejecutivo del gobierno municipal; miembro del Consejo Departamental de Desarrollo respectivo y presidente del Consejo Municipal de Desarrollo.

Su objetivo es hacer cumplir las ordenanzas, reglamentos, acuerdos, resoluciones y demás disposiciones del Concejo Municipal emite las órdenes e instrucciones necesarias, en general, resuelve los asuntos del Municipio que no estén atribuidos a otra autoridad.

Él dirige la administración municipal, representa a la municipalidad y al Municipio, preside el Concejo Municipal, vela por el cumplimiento de las políticas públicas municipales y de los planes, programas y proyectos de desarrollo del Municipio, inspecciona e impulsa los servicios públicos y obras municipales, desempeña la jefatura superior de todo el personal administrativo de la municipalidad; nombra, sanciona y acepta la renuncia y remueve de conformidad con la ley, a los empleados municipales, realiza matrimonios civiles, presenta el presupuesto anual de la municipalidad, al Concejo Municipal para su conocimiento y aprobación. Además hace entrega de aportes a las comunidades para realizar los proyectos, visita los proyectos y evalúa los materiales con que se trabaja, tiene mucha comunicación con la población, la

carga de trabajo es grande pero cumple con toda su agenda de trabajo, es asistido por su secretaria.

- Síndicos y concejales, son miembros del órgano de deliberación y de decisión, proponen las medidas que tiendan a evitar abusos y corruptelas en las oficinas y dependencias municipales.

Los concejales sustituyen, al alcalde en caso de ausencia temporal, emiten dictamen en cualquier asunto que el alcalde o el Concejo Municipal solicite. Integran las comisiones para las que sean designados por el alcalde o el Concejo Municipal.

Además de sus atribuciones tienen a su cargo la apertura de brechas y reparación de caminos, a los pilotos y los tractores (2 vehículos que pertenecen a la Municipalidad) y otras de tipo administrativo.

Los Síndicos representan a la municipalidad, ante los tribunales de justicia y oficinas administrativas, deben ser autorizados expresamente por el Concejo Municipal para el ejercicio de facultades especiales de conformidad con la ley, fiscalizan la acción administrativa del alcalde y exigen el cumplimiento de los acuerdos y resoluciones del Concejo Municipal, interrogan al alcalde sobre las medidas que hubiere adoptado en uso o extralimitación de sus funciones.

Además de cumplir con las responsabilidades que le son asignadas, debido a la falta de personal, contribuyen con ayudar en el buen funcionamiento de los servicios públicos, envían personal, para solucionar, problemas de drenajes, electricidad, administrativos, mercado, baches, celebraciones festividad, problemas con los vecinos y trabajan en todo lo que sea necesario resolver, el supervisor de los peones está a cargo del sindico.

- Alcaldías Auxiliares, son entidades que representan a las comunidades, especialmente para la toma de decisiones y relación con el gobierno municipal, los alcaldes comunitarios o alcaldes auxiliares son nombrados por el alcalde municipal, con base en la elección que hagan las comunidades, durarán en el ejercicio de sus cargos el período que determine la asamblea comunitaria. Es el vínculo de comunicación entre las autoridades del Municipio y los habitantes, debe promover la organización y la participación de la comunidad en la identificación y solución de los problemas locales, identificar las necesidades locales y en la formulación de propuestas de solución a las mismas.

Se determinó que el papel que juega esta organización es de suma importancia, y crea confrontación en la población por el poder que se delega al alcalde auxiliar, los alcaldes auxiliares tienen el apoyo de la municipalidad y los Concejos Comunitarios de Desarrollo, -COCODES- tienen el apoyo del pueblo.

El COCODE por representar al pueblo piensa que tiene mayor autoridad que el alcalde auxiliar. Este conflicto se acentúa cuando se presentan las necesidades del pueblo y se tiene que tomar decisiones, lo que ocasiona discusiones y peleas extremas entre las autoridades municipales y la población.

- Policía Municipal de Transito, está bajo las órdenes del alcalde, vela por el cumplimiento a la Constitución Política de la República de Guatemala, las leyes relacionadas con la seguridad pública, y los acuerdos, reglamentos, ordenanzas y resoluciones emitidas por el Concejo Municipal y el alcalde, respetan los criterios básicos de las costumbres y tradiciones propias de las comunidades del Municipio. Está integrada por, 12 agentes que brindan seguridad en las calles del casco urbano, les corresponde dirigir y administrar el transito conforme al Reglamentos de Transito, sus funciones son; supervisar y

regular el tránsito en el casco urbano, control de buses y taxis, apoyo en eventos socioculturales, recreativos y deportivos, ejecución de planes operativos y ordenes de servicio, apoyo a infraestructura señalización y cambios de vía, prevención de accidentes y orientación a los conductores, en cambios efectuados por la comuna. Trabajan por turnos distribuidos en grupos unos se quedan en la estación, otros vigila las calles y otros descansa.

- Secretaría, es la unidad de asistencia del Concejo Municipal y la Alcaldía, está a cargo del secretario, en la Secretaría se resguardan y elaboran, los libros correspondientes, las actas y certificaciones de las sesiones del Concejo Municipal, certifica las actas y resoluciones del alcalde o del Concejo Municipal. Organiza, ordena y protege el archivo de la municipalidad y otros. Para esta área están contratadas cuatro oficiales pero por falta de personal tres trabajan en la oficina de la secretaria y uno en la oficina de síndicos.

- Oficina Municipal de Planificación, es la encargada de coordinar y consolidar los diagnósticos, planes, programas y proyectos de desarrollo del Municipio, es responsable de producir la información precisa y de calidad requerida para la formulación y gestión de las políticas públicas municipales.

Esta área funciona con seis personas, coordinador, secretaria y cuatro oficiales. En el momento de la investigación de campo se determinó que el equipo no es suficiente para realizar mediciones, y el equipo tecnológico para elaborar planos, carecen de medios de transporte para trasladarse a las comunidades distantes y otros para desarrollar las actividades de trabajo. Reciben asesoría y capacitación de ONG's, y de entidades Gubernamentales.

- Tesorería o AFIM, tiene entre otras funciones, realizar la programación, organización, coordinación, ejecución, control, captación y uso

de los recursos del Municipio, con el propósito de cumplir con los planes, programas y proyectos emanados por las políticas municipales. Asesora al alcalde y al Concejo Municipal en materia de administración financiera; dirige y administra todo el proceso de liquidación y recaudación de impuestos, arbitrios, tasas, y contribuciones establecidos en las leyes; elaborar y presentar la información financiera que por ley le corresponde; Coordina con el INFOM y la ANAM los planes de capacitación. Está integrada, por la receptoría, contabilidad, almacén, cómputo y presupuesto.

Se determinó que la oficina de tesorería, está ocupada por las personas de contabilidad, presupuesto, almacén, tesorero, dos asistentes, para realizar sus atribuciones, reciben capacitación por entidades gubernamentales y no gubernamentales. Tiene gran carga de trabajo, falta personal, de equipo de oficina y de mobiliario especial de trabajo.

- Auditoría Interna, esta unidad está constituida por un Contador Público y Auditor y su asistente, tienen como objetivo: velar por la correcta ejecución presupuestaria, el está contratado por tiempo determinado.
- Asesoría Jurídica, está integrada por una Abogada y Notaria, y su asistente, el objetivo es asesorar jurídicamente al Concejo Municipal y al alcalde, resuelve asuntos del Municipio, como conflictos del mercado, de tierra, asociaciones, -COCODES- alcaldías auxiliares y otros. Se determinó que ha tenido limitantes en la comunidad para ejercer su función, debido a que ha encontrado resistencia y hostilidad de la población en la solución de casos.
- Oficina de la Mujer, unidad que tiene a su cargo facilitar a la población femenina la más amplia información sobre políticas, planes, programas y proyectos de desarrollo de la mujer, con organizaciones no

gubernamentales gestiona becas para las distintas actividades relacionadas con el desarrollo de la mujer, orientan a las mujeres que han sido objeto de maltrato familiar y otros asuntos.

Esta oficina es integrada por la Coordinadora y su secretaria, además de una persona asignada del Cuerpo de Paz, que apoya a la Oficina con la planificación y ejecución de talleres, charlas a grupos y mujeres, aquí se necesita de equipo de computación con mayor capacidad, la señorita representante de Cuerpo de Paz manifestó que ha tenido dificultad para desarrollar su trabajo en el área rural por ser extranjera y ser mujer.

- Recursos Humanos, Unidad de libre acceso a la información, Relaciones Públicas, estas unidades son muy importantes, y generalmente tienen mucha carga de trabajo, por falta de presupuesto para contratar personal estas tres unidades son atendidas por un solo Coordinador y su asistente.
- Oficina Forestal, su objetivo es proteger el ecosistema, cuida monitorea y evalúa el consumo de madera en todo el Municipio, reforesta, vigila que no hayan basureros clandestinos y otros que dañen el medio ambiente. Esta oficina está constituida por un coordinador que tiene a su cargo el resguardo del Astillero Municipal, el personal que labora allí está conformado por seis personas, seis guarda bosques y un guarda recursos pagado por CONAP. (Consejo Nacional de Áreas Protegidas).
- El Mercado Municipal, es una unidad importante por ser una de las mayores fuentes de ingreso propios para la Municipalidad, pero aun no tiene las herramientas de control para administrarlo. Cuando terminó la gestión administrativa anterior se perdieron, los archivos que tenían toda la información de los propietarios y de las personas que alquilan los locales, por lo que no se

sabe desde hace cuanto tiempo les pertenece y si se puede hacer algún ajuste al cobro por el local, o si realmente el local les pertenece. Se determinó deficiencia en el sistema de cobro por el uso de piso en la plaza, y en el cobro por uso del servicio sanitario del mercado, esta administración funciona con un administrador, sub-administrador y secretaria.

- Cementerio Municipal, es una unidad encargada de brindar servicio a la población, está atendida por un encargado y su asistente, velan por el cuidado y mantenimiento de las instalaciones del cementerio. Llevan el control del uso de los nichos y el pago por uso de los servicios. Esta unidad está equipada con teléfono, le falta equipo de oficina, el que tienen es antiguo.

- Rastro Municipal, ubicado cerca del gimnasio municipal genera ingresos propios a la municipalidad, únicamente recibe tickets, pagados en las oficinas centrales para ejecutar su trabajo. El objetivo es servir a la población, sacrifican a los animales, cuya carne es vendida en las carnicerías de la localidad, verifican las condiciones de salud del animal para garantizar que la población no se vea afectada por alguna enfermedad. Es administrada por un encargado y su ayudante, quienes abren, limpian y cierran el lugar. Pero la piel de los animales que dejan los propietarios en las instalaciones, (durante algunas horas para venderla después). por no estar en refrigeración, provoca la proliferación de moscas y otras plagas en el sector.

- Biblioteca, iniciaron gestión en 1984 y se fundó en 1985, con pocos libros y pocas mesas dirigidos por el Señor Ramón Blanco Zetino, presidente del Comité en ese momento. Con su dedicación ha logrado que las instalaciones estén equipadas con nueve computadoras, dos impresoras, y tienen servicio de internet, una sala de lectura para 48 personas con ambiente para adultos y jóvenes y un salón con ambiente diseñado especialmente para

la comodidad de los niños. Para poder agenciarse de libros, coleccionan las hojas de los diarios en circulación y les agrega pasta para ordenarlos, protegerlos y archivarlos, como este proceso es desde hace varios años el espacio se ha reducido. Es atendida por el coordinador y tres asistentes.

Está ubicada a la vecindad del salón municipal y es necesario ampliar sus instalaciones, e incrementar el número de computadoras para atender a los usuarios.

- Predio Municipal, el objetivo de este es resguardar los vehículos que son consignados por la Policía Municipal de Transito, o detenidos por el Juzgado de Paz, hasta que sean liberados. Está administrado por dos personas, que velan por los vehículos desde su recepción, los cuidan y devuelven después de que el propietario ha realizado el trámite respectivo, y solventado la situación jurídica correspondiente. Llevan el control de documentos, libro de actas y otros, cuidan las instalaciones las 24 horas del día, con turnos programados, no tienen equipo de seguridad para enfrentarse a los delincuentes que quieran llevarse algún vehículo o carga que este consignada en custodia, no reciben capacitación, no tienen teléfono para comunicarse a la Municipalidad, falta equipo de oficina.

- Vivero Municipal, está integrado por ocho personas, el encargado y siete asistentes, algunos no tienen contrato porque tienen poco tiempo en el puesto y otros en el renglón 011, es la unidad que rota más personal, después de la investigación de campo del año 2009, se determinó que los empleados tiene menos de un año de trabajar en la Municipalidad, su trabajo es cuidar de las plantas y árboles del vivero, reforestar el astillero municipal y otras.

- Peones Municipales, o trabajadores del campo está integrado por

fontaneros, albañiles, electricistas y peones que realizan la limpieza de las calles, hacen reparación de tuberías, calles, limpian y reparan drenaje de la ciudad, recogen la basura de las calles después del día de mercado, ferias o de cualquier otra actividad que se realice, no tienen suficientes herramientas de trabajo, ellos llevan las herramientas de su propiedad para trabajar: piochas machetes, palas, carretas de mano y otros, que deben ser evaluadas y en algunos casos cambiarse por no estar en condiciones de uso. El horario de trabajo (jornada ordinaria) inicia desde las tres de la mañana o antes y termina cuando ya está limpio todo.

- Bomberos Municipales, entidad que brinda auxilio a la población, la cobertura del servicio abarca Santa Polonia, San José Poaquil, Santa Cruz Balanya, Está integrada por 20 personas, seis son permanentes, a tres de ellos les paga la Municipalidad, tres son pagados por subsidio de particulares y catorce voluntarios, están equipados con dos ambulancias, un pick-up 4X4, un pick-up con equipo especial de rescate, una motobomba grande, una motobomba pequeña, el equipo de la vida. Gran parte del equipo donado por Bomberos sin Fronteras de España.

- **Autoridad**

Esta ejercida de forma lineal del puesto más alto al menor. Esta línea está establecida por la autoridad que las leyes les otorgan a los funcionarios, estos pueden romper esta línea por el puesto que ocupan y los empleados están obligados a obedecerlos, porque están de acuerdo con un conjunto de normas que consideran legítimas. Debido a la carga excesiva de trabajo y falta de personal, las autoridades municipales se ven en la necesidad ejecutar atribuciones de otros puesto que no les corresponden dentro de la institución.

En el siguiente cuadro se analiza, la autoridad de los jefes en la Municipalidad

Cuadro 5
Municipio de Tecpán Guatemala, departamento de Chimaltenango
Unidad de mando en la Municipalidad
Año: 2009

¿De quién o quienes recibe órdenes para realizar su trabajo?		
Concepto	Respondieron	%
Jefe inmediato	18	35
Otro jefe	19	37
No respondió	14	28
Totales	51	100

Fuente: Investigación de campo Grupo EPS., segundo semestre 2009

En algunas áreas se ha perdido la línea de autoridad, 35% del personal entrevistado, indicó que recibe órdenes de su jefe inmediato superior, 37% expresó que obedece a otros jefes además del propio y otros no respondieron, esto minimiza la eficacia y eficiencia en los procesos.

2.3.3 Integración

El elemento humanos es el elemento más importante, de todos los recursos que posee la municipalidad, sin el no sería posible cumplir con las funciones municipales.

Durante la investigación de campo del año 2009, se determinó que la mayor parte del personal es despedido en cada periodo de gobierno, y las personas que dejan el puesto destruyen toda la información que estuvo a su disposición durante el periodo de cuatro años, es importante que el personal que se contrate esté capacitado para desempeñar el puesto al que aspira.

El personal de la Municipal es de 197 empleados, de ellos 125 trabajan directamente en la municipalidad, las personas con contrato especial 12,

jubilados 12, maestros 35, corporación Municipal 13. El cuadro siguiente indica el tiempo que tiene el personal de laborar en la institución

Cuadro 6
Municipalidad de Tecpán Guatemala, departamento de Chimaltenango
Antigüedad laboral
Año: 2009

Años	Empleados	%
0 a 0.5	13	20
0.5 a 1	9	13
1 a 2	23	34
3 a 4	10	15
5 a 6	4	6
7 a 8	6	9
9 a mas	2	3
Totales	67	100

Fuente: Investigación de campo Grupo EPS., segundo semestre 2009

Como se observa en el cuadro anterior 67% de los empleados tiene menos de dos años de trabajar en la Municipalidad. 20% ha trabajado seis meses, 13% entre seis meses y un año. Lo que indica que hay un alto índice de rotación del personal y falta de experiencia de los empleados, lo que no beneficia a la institución porque el personal nuevo no desempeña a plenitud el puesto de trabajo para el que fue contratado.

Reclutamiento y selección de personal

Este proceso se lleva a cabo con el criterio del Alcalde Municipal, consiste en una entrevista personal, en la que se habla sobre datos generales del aspirante al puesto, se analizan, conocimientos generales, específicos, afinidad, afiliación al partido político y el dominio del idioma kaqchikel, los requisitos dependen del puesto vacante.

Según la investigación de campo del año 2009, de un total de 51 empleados

encuestados el 55% no respondió, lo que indica hermetismo para proporcionar información, 39% indicó que la Corporación Municipal y el Alcalde son quienes toman la decisión de contratación y únicamente un 6% indicó que solo el Alcalde contrata al personal.

- **Inducción**

La mayor parte de departamentos no tienen un programa de inducción, para orientar a la persona que ocupa una nueva plaza, las atribuciones que le corresponden al nuevo empleado, se le comunican verbalmente, el encargado de informarle es el jefe inmediato superior del área de trabajo o un compañero que probablemente estuvo en el puesto.

De 51 empleados encuestados durante la investigación de campo del año 2009, 41% no respondió, 8% no estuvo de acuerdo con la inducción que recibió y 51% indicó haber recibido una inducción adecuada.

- **Capacitación**

La tesorería recibe capacitación del Ministerio de Finanzas, La Oficina Forestal tiene asesoría y apoyo del INAB, (Instituto Nacional de Bosques) El departamento de Libre Acceso a la Información es asesorado por la ANAM, La Oficina de la Mujer reciben capacitación y el apoyo de Cuerpo de Paz, y otras organizaciones, para las demás áreas la capacitación es mínima.

Se determinó con base al resultado de la investigación de campo, año 2009 que de 51 empleados encuestados, 41% no respondió, 39% indicó no haber recibido capacitación. 20% del personal encuestado dice haber recibido capacitación para desarrollar sus actividades, únicamente en el área de trabajo que le corresponde y es proporcionada por entidades gubernamentales y no gubernamentales que les apoyan.

2.3.4 Dirección

“Es el proceso para dirigir e influir, en las actividades de los miembros de un grupo o de una organización entera con respecto a una tarea” ¹⁴ en la Municipalidad a nivel administrativo quien toma las decisiones, es el Alcalde Municipal, el es jefe administrativo y en forma descendente los encargados de cada unidad, ellos le dan la dirección al personal.

Debido a la responsabilidad de las autoridades y la falta de personal, Se determinó por medio de entrevista y observación que la dirección en algunos departamentos se lleva a cabo por improvisación y por urgencias. No hay objetivos, ni planeación previos, involuntariamente se propicia la falta de coordinación en los departamentos que genera desperdicio de recursos. El trabajo en equipo se lleva a cabo para cubrir una necesidad inmediata.

No hay coordinación de intereses, entre los departamentos, porque no están definidas las metas y objetivos; al ejercer autoridad, no se respeta la vía jerárquica, la comunicación en cada área se da en forma verbal directa.

Se estableció durante el estudio de campo que no hay conflictos entre el personal, los trabajadores son respetuosos, amables, de mucha educación y valores morales, son cuidadosos.

Liderazgo

Es percibido en toda la organización como, democrático y participativo, se dan buenas relaciones interpersonales, (Alcalde, síndicos, y jefes de cada departamento).

¹⁴ James Stoner , Daniel Gilbetl Edward Freeman. **Administración** 6a.Edición Pentice Hall Hispanoamericana S.A. 1996. México. Pag.13

En el siguiente cuadro se evalúa el tipo de liderazgo que se ejerce.

Cuadro 7
Municipalidad de Tecpán Guatemala, departamento de Chimaltenango
Liderazgo
Año: 2009

¿Le presta atención su jefe cuando usted necesita apoyo en el desarrollo de su trabajo?		
Concepto	Respuesta	%
Si	30	58
No	1	2
No respondió	20	40
Totales	51	100

Fuente: Investigación de campo Grupo EPS., segundo semestre 2009

Después de realizada la investigación de campo en el año 2009, se determino que el tipo de liderazgo es autocrático porque el 58% del personal indico que su jefe le atiende cuando el necesita apoyo, es también participativo porque toma en cuenta sus sugerencias en la solución de problemas, recibe motivación por su jefe inmediato superior indicándole si hace bien su trabajo, lo trata bien. El 40% no respondió y 2% indico que su jefe no prestaba atención.

2.3.5 Control

La administración Municipal tiene a su cargo entre sus atribuciones elaborar el Plan Operativo Anual, en el que incluye los proyectos que deben ejecutar durante el año, este incluye las necesidades sentidas de la población, desde el momento que es autorizado para su ejecución se inicia la supervisión y evaluación de su avance, hasta que se concluye.

Esta evaluación es realizada por el Alcalde, la Oficina de Proyectos, y las autoridades correspondientes. Así mismo se lleva el control sobre los avances de la Oficina de Mujer, y otros departamentos que son asistidos por entidades

gubernamentales y no gubernamentales. La investigación de campo dio como resultado que esta fase del proceso administrativo no se aplica en toda la institución. En cuadro siguiente se analiza la aplicación de controles.

Cuadro 8
Municipalidad de Tecpán Guatemala, departamento de Chimaltenango
Control
Año: 2009

¿Realiza controles previos a iniciar la ejecución de algún proyecto?		
Concepto	Respuesta	%
Si	18	35
No	8	16
No respondió	25	49
Total	51	100

Fuente: Investigación de campo Grupo EPS., segundo semestre 2009

El 35% del personal entrevista indico que con frecuencia le supervisan las actividades que realiza, y llevan el control de los avances hacia las metas y objetivos, estas personas trabajan en los departamentos de la oficina de proyectos, oficina de la mujer y otros.

El 49% no respondió y 16% indico que no realizan controles en sus puestos de trabajo, porque no tienen metas y objetivos específicos que cumplir.

La medición del desempeño es importante para calcular lo que falta por trabajar para llegar a la meta, debido a la falta de de una planeación estratégica no se han elaborado estándares para medir los resultados, no se conoce hasta donde se quiere llegar.

El cuadro a continuación presenta si aplica o no valuación del desempeño.

Cuadro 9
Municipalidad de Tecpán Guatemala, departamento de Chimaltenango
Evaluación del desempeño
Año: 2009

¿Se mide el desempeño de los empleados?		
Concepto	Respuesta	%
Si	7	14
No	11	21
No respondió	33	65
Totales	51	100

Fuente: Investigación de campo Grupo EPS., segundo semestre 2009

Un 65% del personal no respondió si mide el desempeño de los empleados 21% indicó que no se mide y el 14% que respondió que sí, trabaja en la Oficina de la Mujer, de la Oficina forestal, Administración Financiera Integrada Municipal -AFIM-, Oficina de Proyectos.

CAPÍTULO III

PROPUESTA DE SOLUCIÓN A LA PROBLEMÁTICA ENCONTRADA

Después de efectuar el Diagnóstico Municipal y determinar que en la institución hace falta incluir aspectos indispensables para llevar a cabo una exitosa administración, como solución a la problemática se propone emplear una planeación estratégica.

3.1 Planeación

Para el fortalecimiento de la administración municipal, se deben fijar objetivos generales y específicos, además estimular la participación del personal, en el cumplimiento de los objetivos y los planes estratégicos que se plantean.

La Misión es parte de los planes estratégicos básicos, es el propósito fundamental que da sentido y dirección a la institución, expresa las aspiraciones fundamentales y la finalidad específica de la Municipalidad.

3.1.1 Misión

“Nuestra misión como entidad autónoma de derecho público, es promover el desarrollo integral del municipio de Tecpán Guatemala, respetar la realidad nacional guatemalteca, multiétnica, pluricultural y multilingüe. Con el compromiso de ejecutar la prestación de servicios óptimos y obras de calidad, aplicar y administrar los bienes del Municipio con eficacia, eficiencia, honestidad, transparencia y honradez, así como realizar los proyectos de inversión social, escuchar las demandas y la participación democrática de los ciudadanos, con el único fin de cumplir con la ley y lograr el bien común de los habitantes.”

La visión agrega a la institución, la razón de ser, le da significado profundo, imagen clara y detallada respecto al futuro más o menos lejano.

3.1.2 Visión

“Alcanzar para el año 2012 liderazgo genuino, ser una Municipalidad modelo en el ámbito nacional que satisfaga oportunamente las necesidades de los ciudadanos en obras, infraestructura, servicios y desarrollo. En donde participan todos los sectores de la población en la solución de problemas, fortalecimiento de la administración Municipal, organización, modernización y prestación de servicios de excelencia, eficacia y eficiencia: con recursos financieros adecuados y un personal motivado y capacitado, así como lograr satisfacer las necesidades de los habitantes”.

3.1.3 Objetivos

Son los fines esenciales que definen la razón de ser, naturaleza y carácter de la institución.

- Que el personal administrativo de la municipalidad sea el idóneo.
- Delimitar las atribuciones que corresponden a cada unidad.
- Que el personal comprenda, y aplique la planificación estratégica.
- Estimular la participación de personal en la solución de los problemas.
- Hacer uso razonable de los recursos humanos, materiales y económicos de la institución para mejorar la administración.
- Determinar las herramientas adecuadas para delegar autoridad.
- Determinar las herramientas adecuadas de control.

3.1.4 Propósitos

- Acciones para lograr los objetivos en las condiciones más ventajosas.

- Establecer los procesos, para selección y contratación del personal.
- Hacer manuales de normas y procedimientos, para garantizar que cada puesto ejecute las actividades que le corresponden.
- Capacitar al personal con talleres y reuniones para que aprendan la nueva cultura organizacional que se pretende establecer en la institución.
- Impartir entrenamiento de cómo trabajar en equipo para que posteriormente lo lleven a la práctica.
- Evaluar las necesidades y el equipo para completar lo que haga falta.
- Talleres de capacitación para los altos funcionarios sobre liderazgo.
- Revisar regularmente las estrategias para verificar si son útiles o no, adecuar la estructura organizacional a las necesidades de planeación.

3.1.5 Políticas

Sirven para supervisar las acciones de los subordinados.

- Hacer uso de las fuentes internas y externas para encontrar al candidato que llene las expectativas del puesto para el que será contratado.
- Solicitar a todos los empleados que describan con exactitud todas sus atribuciones y funciones para evaluar el puesto y evitar que haya duplicidad de actividades o cualquier otro desorden.
- Se deben utilizar las instalaciones de la Municipalidad para realizar las

capacitaciones, con el objeto de no incurrir en gastos innecesarios.

- Solicitar apoyo de capacitación a las entidades gubernamentales y no gubernamentales.
- Para llevar a cabo un control del avance hacia las metas se debe realizar reuniones con los jefes de cada unidad administrativa, para discutir sobre los avances, o retrasos que se han tenido.

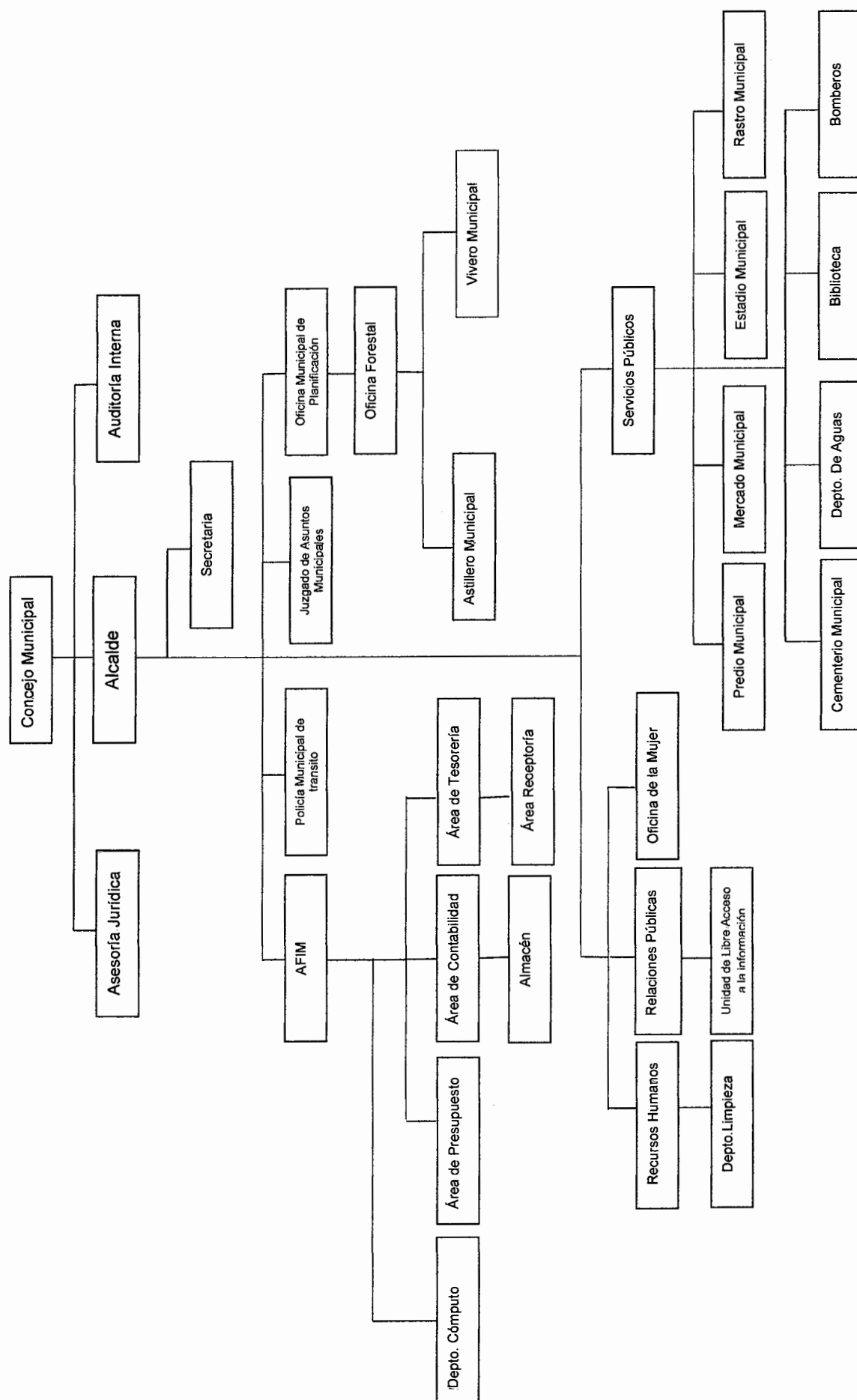
3.2 Organización

En esta etapa del proceso, se unen las labores que ejecutan todas las personas de la institución y la estructura organizacional adecuada para cumplir con la Misión y la Visión de la Municipalidad.

La estructura organizacional, es el marco fundamental en el que operar el grupo de empleados. En él se establece la disposición de las funciones, jerarquías y actividades necesarias para lograr los objetivos; para distribuir el trabajo, se agrupan y se asigna responsabilidades, para alcanzar los objetivos planteados.

El organigrama que se propone a continuación, es la representación gráfica de la empresa, muestra las relaciones formales de autoridad, con el se pretende conocer la coordinación entre los departamentos, el organigrama se debe adecuar a las necesidades empresariales, por lo que puede ser cambiado en el momento que sea necesario.

3.2.1 ORGANIGRAMA MUNICIPAL PROPUESTO



Posibles soluciones a las unidades administrativas

En el Diagnóstico Administrativo Municipal se analizaron las funciones de cada unidad, se determinó que en general las unidades administrativas, presentaron duplicidad de funciones, para una mejor distribución y ordenamiento del trabajo, se sugiere implementar el manual de normas y procedimientos en él se definen las atribuciones para cada puesto.

- Alcalde municipal y Concejo Municipal, como resultado de la investigación de campo del año 2009, para que se cumpla con los propósitos y objetivos la Municipalidad, se sugiere que se implemente una Planeación Estratégica, que permita hacer una empresa eficiente y eficaz.
- Alcaldías Auxiliares, el conflicto que se genera entre COCODES y alcaldes auxiliares, debe ser resuelto lo antes posible porque las diferencia entre ellos pueden ser más serias, especialmente para los alcaldes auxiliares. Es necesario programar clínicas o conferencias, dirigidas por personas ajenas al Municipio y dirigidas a los líderes comunitarios y posteriormente a la población, con el objeto de aclarar los límites y la posición legal que los COCODES tiene por ser representantes del pueblo y el respaldo jurídico que tienen los alcaldes auxiliares por ser representantes del Gobierno.
- Policía Municipal de Transito, debido al escaso personal del departamento y a que es necesario que se restablezca el orden vehicular en el casco urbano se propone que se delimiten áreas de parqueo (que se pinten las calles) y que se coloque parquímetros. Que beneficiara a la circulación de peatones y generara ingresos a las arcas municipales.
- Secretaría, por la importancia de los documentos que se resguardan y tramitan en esta oficina y a la falta de personal se considera prudente hacer

una redistribución de tareas y aplicar la filosofía de mejora continua, (Kaizen mejora progresiva). Es un proceso en el que se invierte tiempo, pero llevado con pasos pequeños, continuos genera cambios constates, e involucra a todos los trabajadores, tiene un enfoque colectivo de esfuerzos de grupo.

- Oficina Municipal de Planificación, Oficina de la Mujer, y la Oficina de proyectos, Tesorería o AFIM, deben fomentar el trabajo en equipo, lo importante bajo este sistema es que la conducta tiene sus orígenes en las normas y valores socioculturales del equipo de trabajo, también porque muchas tareas son complejas y a veces no es posible que las desempeñen solo una persona,
- Auditoría interna y Asesoría Jurídica, debido a que solo son asesorías, tienen un horario restringido pero que debe ampliar para brindar un mejor servicio a la población. Asesoría Jurídica, se solicito debido a que la población se niega a la creación del juzgado de asuntos municipales, a pesar que en el Código Municipal se reconoce su importancia.
- Recursos Humanos, al momento de la investigación de campo octubre 2009, no existe este departamento, se sugiere con el ánimo de mejorar la administración municipal que se implemente lo antes posible.
- Unidad de libre acceso a la información, esta tiene como objetivo cumplir con las disposiciones emitidas en "Ley de acceso a la información pública"¹⁵ debe garantizar el derecho de tener el acceso a la información, y de conocer y proteger los datos de las personas de lo que ella conste en archivos estatales, garantizar la transparencia de la administración pública, entre otras. "La municipalidad es sujeto obligado a brindar información"¹⁶, para garantizar la seguridad de proporcionar la información, debe capacitar al personal que va

¹⁵ Decreto número 57-2008, Ley de acceso a la información pública. Arto. 1

¹⁶ Ibid.Art.6

ejecutar esta administración y solicitar la asesoría de La Asociación Nacional de Municipalidades –ANAM– quienes proporcionan los modelos y guías correspondientes.

- Oficina Forestal, tiene relación estrecha con los trabajadores, del vivero forestal y los guardabosques del Astillero Municipal, se sugiere que aplique estrategias de trabajo en equipo, que se utiliza como la suma de los esfuerzos individuales de las personas que trabajan solas de esta manera se aprovecharan los recursos, tiempo y dinero.
- Mercado Municipal, para solventar la situación es necesario elaborar, nuevamente los controles administrativos, llegar a un acuerdo con los dirigentes del mercado, y definir las atribuciones del personal.
- Cementerio Municipal, se debe hacer una evaluación y proporcionar de mobiliario y equipo de oficina.
- Rastro Municipal, “Es obligación de todos el prevenir la contaminación y mantener el equilibrio ecológico”¹⁷ por lo que de ser posible aplicar el reglamento de salud y no permitir que los restos de las reses que destazan se queden en la instalaciones para evitar plagas.
- Biblioteca, además de solicitar mobiliario y equipo a otras entidades, es recomendable ampliar los horarios de trabajo en fines de semana para da oportunidad a la población estudiantil de obtener información.
- Predio Municipal, capacitar a los administradores del predio en

¹⁷ Asamblea Nacional Constituyente. **Constitución Política de la República de Guatemala**, 2004. Art 97.

aspectos de seguridad para proteger, la mercadería y los vehículos que están en consignación, e instalar un teléfono para comunicarse a la Municipalidad en caso de emergencia.

- Vivero Municipal, el personal de esta área es el que tiene un índice de rotación más alto que los demás departamentos, por lo que se sugiere implementar programas de motivación y se aplican en esta área la motivación intrínseca.

- Peones Municipales está integrado por el personal que trabaja en las calles y los mercados recolectando desechos, albañiles, fontaneros, y otros, aquí no hay clasificación de trabajo, por lo que se sugiere que se haga una clasificación y crear un departamento de aguas en el que se reúnan fontaneros y albañiles para planificar las actividades diarias.

Que los peones municipales se distribuyan para trabajar por turnos de ocho horas, por la mañana y ocho por la tarde para respetar su horario de trabajo, "La jornada de trabajo efectiva no puede ser mayor ocho horas diarias ni exceder de un total de cuarenta y ocho horas a la semana"¹⁸.

La municipalidad debe proporcionarles el equipo necesario de trabajo, cada individuo se hace responsable a de la herramienta que le es entregada y comprobar cuando se deteriora y cambiarla cuando sea necesario.

- Bomberos Municipales, se propone solicitar a la Cruz Roja de Guatemala, la capacitación de cuidados en el transporte de pacientes, y protección que deben tener durante un rescate las personas que allí laboran.

¹⁸Congreso de la República de Guatemala, **Código de trabajo**. Decreto 330,1995 Art. 116.

3.3 INTEGRACIÓN

El recurso humano es el factor primordial en la marcha de la empresa de su habilidad, fuerza física, inteligencia, conocimientos y experiencia, depende el logro de los objetivos de la institución, para la obtención del recurso humano se incluyen las siguientes tareas.

3.3.1 Reclutamiento

Primero se debe establecer para qué área se requiere el elemento humano, qué necesita la Institución para cumplir con las estrategias, que cualidades debe tener la persona que se solicita, para localizar al candidato idóneo, se debe usar las fuentes interna y externa.

La fuente interna, la constituyen los expedientes de los solicitantes que se archivan en la secretaría de la municipalidad, amigos de empleados de la institución, practicantes de la institución, miembros del partido político y otros.

Fuente externa, en el caso de no encontrar a la persona adecuada en la fuente interna, puede colocar anuncios en la entrada de la Municipalidad, que debido a la cantidad de personas que la visitan, es un punto ideal para convocar a los interesados de la plaza, también hacer uso de los periódicos, en la televisión a través del cable, o internet en la página de la Municipalidad.

La persona que ejecute el reclutamiento debe tomar en cuenta que para ocupar la vacante se debe tener la descripción del puesto, manual de procedimientos, criterios de jefe inmediato, posibilidades de desarrollo para la persona que la solicita, nivel académico, perfil psicológico, perfil socioeconómico.

3.3.2 Selección

Se hace a partir de las necesidades del puesto, y de los recursos de la empresa,

las pruebas que se realizan pueden ser varias (examen de la vista, salud y otros). Pero se deben hacer las determinantes para conocer si se adapta al puesto. Se debe conocer el historial académico, experiencia laboral, aspectos psicológicos (componentes básicos de la personalidad de la persona).

3.3.3 Inducción

Se debe hacer para que la persona contratada, conozca el puesto que va a ocupar, se inicia presentándolo con sus superiores y con sus compañeros a fin de lograr una adaptación de grupo que impulse el rendimiento y que el nuevo empleado tenga una visión de la institución, se le debe mostrar las instalaciones, las herramientas, se le aclaran los sistemas y métodos que están contenidos en los manuales de normas y procedimientos y en el código Municipal y todas las leyes que corresponden, horarios y otros de la empresa.

De ser posible debe usarse uno o dos días para que en la inducción se informe de todo lo correspondiente a la Planificación Estratégica de la institución y conozca perfectamente la Misión y Visión para la cual debe contribuir con un buen desempeño laboral.

3.3.4 Capacitación y desarrollo

Se debe capacitar y entrenar al personal esto se refiere a lo que alguien está capacitado para hacer y lo que puede llegar a ser capaz de hacer, el primer propósito es asegurar, que la persona pueda alcanzar un nivel aceptable en su trabajo y se siente seguro de sí mismo, con entusiasmo para realizar mejor su trabajo además se debe brindar todas las condiciones y el apoyo posible para que tomen decisiones de manera adecuada para lograr el éxito en las actividades que realicen. Hacer equipos de trabajo, para que los empleados tengan participación dentro de la organización, llevándolos hacia el cumplimiento de los objetivos; en el desempeño de sus cargos y a una mayor preocupación por la calidad.

Los propósitos de la capacitación son, crear, reforzar, mantener y actualizar la cultura y valores de la organización, clasificar apoyar y consolidar los cambios organizacionales, resolver problemas, actualizar conocimientos y habilidades.

Desarrollo se puede definir, como la modificación del comportamiento a través de la experiencia, permite que la persona desempeñe mejor sus actividades actuales y la prepara para una responsabilidad más grande en el futuro.

El desarrollo de los colaboradores, se encuentra estrechamente relacionado con el desarrollo de sus carreras dentro de la municipalidad, se llama así a la secuencia de los cargos ocupados por una persona a lo largo de su vida profesional, es el desarrollo profesional gradual y cargos cada vez más elevados y complejos, se logrará si se llevan a cabo acciones adecuadas que consigan la integración de los procesos con otros programas de recursos humanos, como la evaluación del desempeño, el entrenamiento.

3.3.5 Recursos materiales

Estos son indispensables para la ejecución de las tareas y elevar la eficiencia en las operaciones. Se estableció que algunas unidades como los trabajadores del campo, (viveristas, peones y otros) administrativos no cuentan con equipo y herramientas de trabajo necesarios y sin ellas no obtienen resultados positivos, se debe evaluar el equipo de los trabajadores del campo.

Seleccionar una bodega o almacén para depositar las herramientas de trabajo, hacer un inventario de las herramientas y un control de entrega, para evitar que estas se extravíen, debido al uso que tienen es indispensable evaluarlas y cambiarlas con frecuencia. La carencia de equipo en la institución es evidente por lo que se sugiere hacer una evaluación profunda y adquirir lo que sea indispensable.

3.4 DIRECCIÓN

Es el elemento de la administración en el que se logra la realización efectiva de todo lo planeado. Se ejecuta por medio de la autoridad del Alcalde, es ejercida a base de decisiones, ya sean tomadas directamente o al delegar dicha autoridad, además de vigilar que se cumplan en la forma adecuada la ordenes emitidas. En la Municipalidad de Tecpán Guatemala, la dirección debe estar dirigida al cumplimiento de la Misión y la Visión planteadas.

3.4.1 Principios de la dirección

Estos deben ser aplicados y reconocidos por todo el personal de la municipalidad para crear una cultura organizacional adecuada.

- De Coordinación de intereses: Para lograr los objetivos planteados se deben coordinar de intereses de grupo con los individuales.
- De la impersonalidad del mando: La autoridad en la institución debe ejercerse, más como producto de una necesidad de todo el organismo social, que como resultado exclusivo de la voluntad del que manda.
- Principio de la vía jerárquica: Al transmitirse una orden debe seguirse los conductos establecidos y jamás saltarlos sin razón ni constantemente.
- Principio de la resolución de los conflictos: El conflicto puede ser constructivo, tienen la virtud de forzar la mente a buscar soluciones ventajosas.

3.4.2 Etapas de la dirección

Con estas se estimula la participación del empleado con el propósito de llevar con éxito las funciones de la institución, y dar cumplimiento a la misión y visión planteadas, se debe establecer un sistema de comunicación adecuado entre el para que se coordinen todas las actividades.

- **Motivación**

Es la voluntad de ejercer altos niveles de esfuerzo hacia las metas organizacionales y esforzarse para satisfacer alguna necesidad individual.

- La motivación puede ser interna y externa, y se puede aplicar a los empleados de ambas formas.

- Interna cuando se le reconoce al empleado, su participación en el buen desempeño de sus labores de forma verbal, pública, o escrita o cuando por su buen desempeño, se le otorga un ascenso.

- De forma externa cuando se le proporciona una bonificación extra o se le premia con regalos, medallas y otros. El objetivo de ésta es lograr que el empleado aporte con entusiasmo su interés en la realización de sus tareas.

- **Comunicación**

Sirve para crear un ambiente cálido y cómodo de trabajo, la comunicación importante para la Municipalidad debe ser la formal escrita y la verbal positiva.

La comunicación formal que lleva la institución es por escrito, se transmite información en documentos, memorándums, actas, cartas etc. se lleva a cabo la coordinación eficiente de todas las actividades distribuidas en la institución y se deja constancia de la información que se maneja.

- Comunicación verbal: es positiva, entusiasta, manifestar cortesía, de esta forma se demuestra a todos los compañeros de trabajo, la voluntad de querer hacer bien las cosas, la voz es una parte importante de la comunicación, hace que las personas se acerquen o se alejen de nosotros, se debe decir la verdad, específica, sincera, oportuna además estimular y conservar esta actitud.

- **Liderazgo**

Es el proceso de dirigir e influir en las personas para que las actividades que realizan vayan encaminadas al logro de los objetivos.

El tipo de liderazgo que se determinó en la institución es Democrático participativo porque el jefe tiene relación estrecha con el empleado además de escuchar y poner en práctica las sugerencias de los colaboradores.

Debido al tamaño de la institución se debe descentralizar el poder y que cada empleado pueda tomar decisiones sin necesidad que esté el jefe, para ello el jefe debe tener la confianza suficiente en el empleado, este debe actuar bajo su propia responsabilidad.

Las autoridades municipales deben tener presente que el liderazgo se compone de cuatro ingredientes:

La capacidad para hacer un uso eficaz y responsable del poder, la capacidad para comprender que los seres humanos tienen diferentes motivaciones en diferentes momentos y situaciones.

La capacidad de inspirar a los demás y la capacidad para actuar a favor del desarrollo ante las motivaciones. Un Jefe de departamento debe dar ideas y valores que transmitan energía en todo momento, mantener una comunicación efectiva y a la vez estimular la creatividad y seguridad del empleado.

3.5 CONTROL

Es un proceso que sirve para garantizar que las actividades reales se ajusten a las actividades planeadas. Después de haber establecido la Misión y Visión (objetivos). Que se hayan determinado los criterios que se han de seguir

(políticas) y que se tengan los manuales de normas y procedimientos (reglas), se deben establecer los niveles de desempeño, para lo cual se sugiere usar estándares elaborados específicamente para medir el grado de avance que se tiene para el logro de la misión y la visión.

- Un estándar debe medir datos del pasado que tiene la institución y que pueden usar para compararlos con el presente y proyectar al futuro, con ellos se determina el avance, o retraso que se ha tenido, brinda la información necesaria para implementar estrategias.

- Los estándares de apreciación se formulan con fundamentos en el juicio y criterio del jefe, por ser subjetiva no es muy confiable. Por lo que su aplicación conlleva riesgo de fracaso, no se puede aplicar una estrategia confiadamente.

3.5.1 Principios de control

Estos deben ser usados por las autoridades Municipales para facilitar su gestión en el control.

- Del carácter administrativo: es necesario distinguir las operaciones de control, de la función de control.

- De los estándares: el control es imposible si no hay estándares de una manera prefijados y precisos los estándares.

- Del carácter medial: un control solo deberá usarse si el trabajo o gasto que impone, se justifica ante los beneficios que de él se esperan.

- De excepción: el control administrativo es más eficaz y rápido cuando se concreta en las cosas que no se logró lo previsto.

3.5.2 Etapas del control

La ejecución del control en la empresa, contribuye a detectar las causas de problemas rápidamente y nos indica como corregirlos.

- Establecimiento de estándares: un estándar es una unidad de medida que sirve como modelo, guía o patrón con base en la cual se efectúa el control.
- Medición de resultados: será necesario comparar los resultados medidos con relación a los estándares preestablecidos, determinándose así las desviaciones, mismas que deberán reportarse inmediatamente.
- Corrección: tomar una actitud correctiva es de vital importancia, siempre y cuando se reconozca si la desviación es un síntoma o una causa.
- Retroalimentación de la calidad de la información: dependerá el grado y rapidez con que se retroalimente el sistema.

3.5.2.1 Herramientas de control

Son instrumentos de los que se debe auxiliar el administrador para llevar a cabo el proceso de control, sirven para medir y corregir las ejecuciones de la empresa, establecer medidas y corregir actividades que no están bien encaminadas a los objetivos, determinan las causas que originan la desviación de las acciones, localiza responsables, reduce costos y ahorra tiempo al evitar errores, estos pueden ser informes, reportes, modelos matemáticos, estadísticas, evaluación del desempeño y otros.

3.5.2.2 Factores de control

Para implementar el cambio dentro de la Municipalidad; es importante que todos los controles operacionales y administrativos deben tener siempre la atención y

el seguimiento requerido, para que la municipalidad conozca los resultados obtenidos por el esfuerzo prestado por cada uno de los empleados, todos estos esfuerzos compartidos deben siempre estar dirigidos al cumplimiento de objetivos, mejorar los procedimientos administrativos y operacionales, mejora continua en los servicios que se prestan diariamente.

3.6 TÉCNICAS DE APLICACIÓN

Para el adecuado cumplimiento de lo planteado, se deberá realizar diferentes técnicas y acoplar a la organización de la Municipalidad la que se considere más adecuada, porque estas facilitan el desarrollo y mejoran las habilidades personales de los empleados en sus cargos, entre estas se encuentran:

3.6.1 Rotación de personal

“La rotación de puestos de trabajo ocurre cuando una persona lleva a cabo todo o parte del trabajo de otra persona durante un periodo de tiempo.”¹⁹

Se hace para desplazar al empleado en varias posiciones de la organización municipal, con el propósito de lograr ampliar sus habilidades, conocimientos y capacidades.

La rotación puede ser vertical, cuando se realiza un ascenso provisional del empleado hacia una nueva posición más compleja dentro de la Municipalidad, u horizontal para establecer una transferencia lateral, a corto plazo entre un puesto de trabajo y otro para asimilar conocimientos y experiencias de la misma complejidad.

La rotación es un excelente método para ampliar la exposición de los empleados

¹⁹ Wilson Terry, Manual de Empowerment, Como conseguir lo mejor de sus colaboradores , Editorial Thau S.L 1996. Pág. 151.

a las operaciones de la municipalidad. Permite el aumento de las experiencias individuales y estimula el desarrollo de nuevas ideas, al tiempo que proporciona oportunidades a los empleados a desarrollarse en otras áreas.

3.6.2 Aprendizaje práctico

Esta es la técnica de entrenamiento a través de la cual el empleado se deberá dedicar a un trabajo de tiempo completo para analizar y resolver problemas dentro de las comunidades, en la realización de ciertos proyectos o en otros departamentos de la municipalidad.

3.6.3 Asignación de proyectos

Se establece como la oportunidad para que el colaborador participe en el trabajo, comparta la toma de decisiones, aprenda al observar a otros e investigue problemas específicos de la municipalidad.

En general esos proyectos serán de naturaleza temporal y actuarán como fuerzas de tareas para resolver problemas específicos, proponer posibles soluciones alternativas y recomendaciones sobre su implementación.

Las atribuciones temporales son interesantes, porque aumentaran el contacto de los empleados con otros miembros de la municipalidad amplían su comprensión proporcionándole oportunidades de crecimiento.

3.6.4 Participación en cursos y seminarios externos

Es la forma tradicional de desarrollo mediante cursos formales de la lectura y seminarios a los empleados. Ofrece la oportunidad de adquirir nuevos conocimientos y desarrollar habilidades conceptuales analíticas, se podrá realizar mediante cursos y seminarios en la municipalidad, con consultores, organizaciones gubernamentales no gubernamentales y proveedores, otros.

3.6.5 Ejercicios de simulación

Se establecen como tareas que deberán de realizarse en los diferentes puestos que pueden desempeñar cada uno de los empleados a cargo. Se logra con esto que se realice un estudio, se recaba información sobre errores cometidos y mejora de esta forma la actividad al llevarse a la realidad.

3.6.6 Entrenamiento fuera de la Municipalidad

Se logra de acuerdo a la utilización del entrenamiento externo, muchas veces relacionado con la búsqueda de nuevos conocimientos, actitudes y comportamientos que no existan en la Municipalidad y que se deben obtener fuera de ella. Tales como: capacitación en cuanto a la utilización del equipo de cómputo y software. Este tipo de entrenamiento lo ofrecen organizaciones especializadas en entrenamiento y desarrollo, que facilitan diseños completos con el objetivo principal es enseñar a los entrenados la importancia de trabajar en conjunto, como equipo.

3.6.7 Empowerment

Como parte del cambio institucional que se desea implementar en la Municipalidad se sugiere la opción de herramientas estratégicas que contribuyan al establecimiento de la Calidad Total dentro de la entidad, el Empowerment provee los elementos para fortalecer los procesos que permitan el desarrollo de la municipalidad a través de un excelente liderazgo, se pretende que la Calidad Total se convierta en un sistema funcional.

Se debe delegar autoridad a los empleados sin perder el control de los procesos y sistemas administrativos de la Municipalidad, favorecerá los cambios que se planeen realizar.

Se deben eliminar las características de la empresa tradicionales, en la que los

empleados consideran que su puesto pertenece a la Municipalidad, para ellos el puesto no importa realmente, no siempre sabe si trabaja bien, los indicadores no son claros, el trabajo que hace es diferente a lo que él es, tiene poco o ningún control sobre sus actividades de trabajo.

Se pretende que los empleados trabajen con seguridad, entusiasmo de forma eficaz y eficiente, que las personas consideren que su trabajo es importante resuelvan su trabajo con confianza para aclarar dudas, que el ambiente laboral se disperse, se convierta en ameno y permita el mejor desempeño de los trabajadores. Con la implementación del Empowerment, se pretende que la persona asuma responsabilidades con su puesto, no con el jefe.

Que la persona que ocupe el puesto, sienta el compromiso de realizar bien su trabajo y de hacerlo de la mejor forma posible, ya que este se convierte en un reto y no una carga, el rendimiento de cada persona podrá ser medido y el mismo tiempo podrá mejorarse cada vez más para lograr la excelencia.

El empleado se sentirá parte de la institución, lo que permitirá que el mismo se desarrolle de una forma efectiva dentro de los grupos de trabajo, ya que sus ideas son escuchadas y tomadas en cuenta.

Para lograr el Empowerment es necesaria una correcta y eficaz delegación de tareas, de acuerdo con las capacidades de cada uno de los colaboradores. "Se requiere de una cultura organizacional que estructure sus procesos y demás elementos de modo tal que permita apoyar la toma de decisiones en todos los niveles y que al mismo tiempo se trabaje en el desarrollo de dicha competencia en todos los colaboradores."²⁰

²⁰ Alles Martha, **Rol de Jefe.** Ediciones Granica S. A. 2007, México. Pág. 172.

Las iniciativas para lograr que las personas crean en la implementación del Empowerment son:

- Las relaciones, deben ser efectivas y solidas.
- La disciplina, debe existir un orden y se deben definir los roles.
- El compromiso: Adecuado y decidido en todos los niveles, pero promovido por los líderes y agentes de cambio.

Las señales que permitirán que todos los cambios sean posibles, deben ser promovidas por la dirección, en todos los niveles en forma de cascada estas señales se pueden detallar de la forma siguiente: responsabilidad por áreas o rendimientos designados, control sobre los recursos, sistemas, métodos y equipos y sobre las condiciones del trabajo.

3.6.8 Propuesta de Kaizen

Para tener un mejor funcionamiento interno, en la Municipalidad se debe promover la participación en el entrenamiento de todo el personal, que se debe iniciar con la comunicación, que es importante para saber cuándo se necesitará retroalimentar los procesos.

Los jefes de cada unidad deberán ganarse la confianza de los empleados, para tener un acercamiento en caso de dudas y preguntas que puedan resultar vitales para mejorar el trabajo, también deberán incentivarlos a utilizar las herramientas con que cuentan. Es aconsejable que haya un control y actualización constante para establecer nuevas mejoras y la constante retroalimentación.

- ¿Qué hacer?

Promover la comunicación, entrenamiento constante, motivar e incentivar a los

trabajadores, deben establecer metas para que la mejora sea en beneficio de la Municipalidad y el empleado.

Delegar responsabilidades para aprovechar el conocimiento y habilidades, producto del entrenamiento que imparte a cada empleado en cada área y retroalimentar a los empleados.

- ¿Por qué hacerlo?

Por la constante necesidad que tiene dentro de institución de conservar al personal que lleva varios años de trabajo en la organización.

- ¿Para qué hacerlo?

Para mejorar y establecer un desarrollo constante prestándole de ésta forma un adecuado servicio al vecino y aprovechar el recurso humano de la institución.

- ¿Cómo hacerlo?

Habrán casos que se necesita planificar el tiempo, como la capacitación e inducción, pero los ingredientes de la comunicación, motivación y delegación se deberán establecer para el adecuado funcionamiento de las actividades.

- ¿Quién debe hacerlo?

El Alcalde, los Síndicos, Concejales, jefe de Recursos Humanos y otras áreas.

- ¿Cuándo hacerlo?

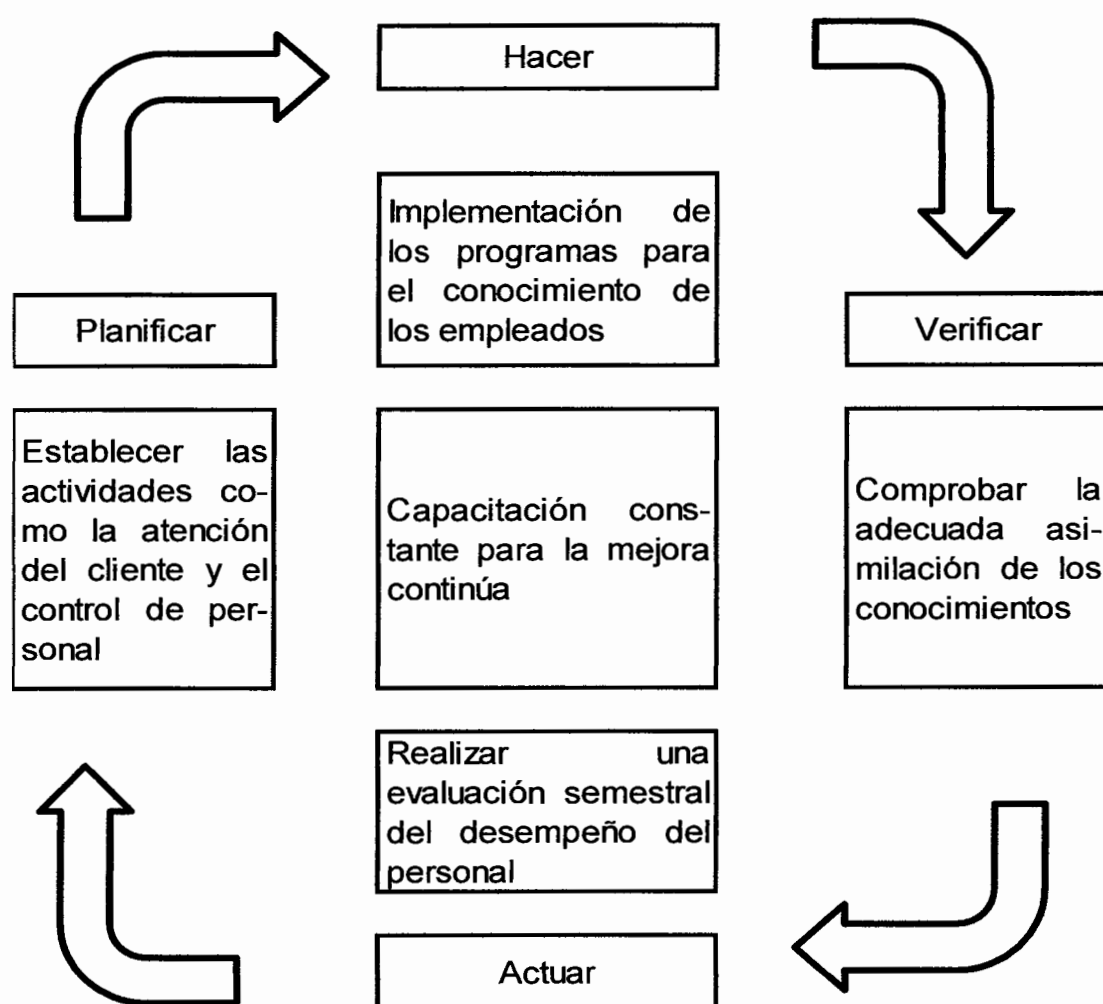
Según la planificación establecida, de acuerdo a los programas.

• **Círculo de mejora continua**

Una sugerencia para la mejora continua es el círculo de Keizen, significa “cambio para mejorar” o mejoramiento, el uso de esta herramienta, para

entenderla mejor es; “Hoy mejor que ayer, mañana mejor que hoy” se debe implantar este concepto en la mente del empleado municipal que ningún día puede pasar sin cierta mejora. La gráfica siguiente indica este proceso.

Gráfica 3
Municipio de Tecpán Guatemala, departamento de Chimaltenango
Ciclo de mejora continua
Año: 2009



Fuente: Investigación de campo Grupo EPS., segundo semestre 2009

Como se observa en la gráfica anterior es un ciclo, aplicar este sistema no cuesta mucho dinero ni lleva mucho tiempo, cuando se aplica en un lapso de

tiempo relativamente corto y a un bajo costo aumenta los beneficios, apoya a la sinergia que genera el trabajo en equipo de la estructura formada para alcanzar metas establecidas.

3.6.9 Programas de capacitación

Se sugiere que la Municipalidad implemente el siguiente programa para capacitar a los trabajadores.

Tabla 2
Municipio de Tecpán Guatemala, departamento de Chimaltenango
Curso de administración de recursos humanos
Año: 2009

Objetivo a Alcanzar	Temas	Dirigido	Recursos			Entidad
			Hora	Tiempo	Lugar	
Eficaz manejo de personal	Integración del recurso humano	Jefes	De 8:00 a 11:00	Tres horas por semana	Municipalidad.	INFOM ANAM OTROS.
Conservación del personal	Jefes inmediatos síndicos, alcalde					
Satisfacción del personal	Cliente interno					
Mejorar el servicio	Capacitación entrenamiento					
	Motivación					
	Solución de conflictos					

Fuente: Investigación de campo Grupo EPS., segundo semestre 2009

El programa descrito en la tabla anterior tiene como objetivo conocer diferentes conceptos técnicas y herramientas para manejar con éxito el recurso humano.

La tabla siguiente se sugiere para motivar al personal y propiciar un clima organizacional apropiado.

Tabla 3
Municipalidad de Tecpán Guatemala, departamento de Chimaltenango
Curso de relaciones humanas
Año: 2009

Objetivo a alcanzar	Dirigido	Para	Recursos		Expositor
			Horario	Duración	
Mejorar la calidad de atención	Recurso humano	Cliente Externo	Durante la mañana preferible de 8:00 a.m. a 11:00 am.	Tres horas cada semana durante un mes	Se deberá hacer el contacto necesario con entidades adecuadas para la promoción y participación de los colaboradores.
Desarrollo interpersonal del colaborador	Jefes, Síndicos Alcalde	Cliente Interno			
Satisfacción del personal a través de la motivación constante	Jefes, Síndicos Alcalde	Cliente Interno			
Mejoras Administrativas	Alcalde	Cliente Interno			

Fuente: Investigación de campo Grupo EPS., segundo semestre 2009

El curso se plantea en la tabla anterior tiene por objetivo, que los asistentes, procuren el interés sincero por los demás, que vea las cosas desde el punto de vista de los demás.

3.6.10 Programas de motivación

La motivación debe ser transmitida de dos formas, con charlas motivacionales, y emprendimiento personal y políticas adoptadas o implementadas por la institución.

La motivación sirve para brindarle seguridad al trabajador, fomentar su confianza, superación, y continuar el trabajo sobre la base de una adecuada motivación, los factores motivacionales que llevan al hombre a trabajar, abarcan recompensas sociales como la interacción social, el respeto, la aprobación, el status y el sentimiento de utilidad.

- **Plan de acción**

- Realizar una charla de motivación y emprendimiento dos veces al año.
- Delegar responsabilidades que permitan a todos los colaboradores percibir la importancia del desempeño de su trabajo (Empowerment).
- Recompensar en público a los trabajadores.
- Diplomas de reconocimiento por metas alcanzadas.

3.6.11 Sistemas de evaluación del desempeño

El encargado de cada área debe evaluar el desempeño," Deberá velar porque dicha evaluación se realice en forma justa y objetiva, de conformidad con el sistema de evaluación del desempeño que establezca la Corporación Municipal con la asesoría de la Oficina Asesora de Recursos Humanos de las Municipalidades"²¹ con base en los resultados alcanzados versus la planificación

²¹ Congreso de la República de Guatemala. **Ley del servicio Municipal** Decreto 1- 87. Arts. 55 y 56.

que plantea la Municipalidad. Para conocer la brecha que hace falta cumplir. Este sistema deberá estar integrado por las siguientes actividades:

- **Monitoreo del desempeño**

Se observarán y supervisarán los procesos, los jefes de unidades de cada área, serán los encargados de registrar los índices resultantes, para ser comparados y mejorados constantemente.

“Los resultados de la evaluación del desempeño servirán de base para promociones, ascensos, traslados y demás acciones de personal, así como para fortalecimiento de la carrera administrativa municipal y formulación de programas de adiestramiento y capacitación, conforme las posibilidades financieras de las respectivas municipalidades”²²

- **Estándares del desempeño**

Se integraran los estándares en tres grandes campos.

- Estándares de calidad en el trabajo, que inicia desde que el empleado inicia una relación personal con la institución, hasta que termina la tarea requerida.
- Estándares de calidad en el servicio, aquí se tomará en cuenta todo lo físico que lleve el servicio desde que el cliente inicia una relación personal con la institución, hasta que se le provee del servicio o producto físico requerido.
- Estándares en el tratamiento al recurso humano es importante que al momento de realizar el monitoreo del desempeño del recurso humano, se evalué el grado de satisfacción que los empleados de la municipalidad poseen para

²² Ibíd. Art. 56.

identificar el nivel de compromiso que los mismos tienen para realizar sus funciones adecuadamente.

3.6.12 Administración del proceso de aprendizaje en la Municipalidad

La administración del proceso de aprendizaje en la Municipalidad de Tecpán Guatemala, se refiere al conjunto de actividades de planeación, organización, ejecución y evaluación con la tendencia a formar las competencias necesarias en cada uno de los colaboradores para obtener un desempeño eficiente y lograr un desarrollo integral. Se considera que la formación como cualquier otro proceso en la organización, debe ayudar a lograr los objetivos institucionales (misión y visión) debe ayudar, a eliminar problemas, mejorar el desempeño de los colaboradores, lograr mejores resultados en sus operaciones.

La responsabilidad por el éxito del entrenamiento recae en todo el personal pero principalmente en los jefes del nivel superior, Jefes del nivel ejecutivo y Jefes de nivel operativo, quienes deben considerar la formación y el entrenamiento del personal como básico y los encargados de capacitación como función principal.

- Objetivos del proceso de aprendizaje, es contribuir al desarrollo individual, organización y social, mediante la mejora continua de los conocimientos, habilidades y actividades de las personas (competencias) para que encuentren en su trabajo el medio ambiente adecuado donde lograr el máximo desarrollo de sus potenciales, apoyar el crecimiento de la institución y obtención de beneficios que les permita niveles de vida mejores.

La formación en el grupo de empleados tendrá como principales objetivos los siguientes:

- Promover y desarrollar un estilo de liderazgo participativo, con orientación al

manejo del cambio proactivo y orientado a la comunicación como medio esencial para la solución del problema y la toma de decisiones oportunas y consistentes.

- Desarrollar una estructura funcional, con procedimientos, métodos y sistemas que brinden un soporte para el control y seguimiento de los planes y mejoras de la carrera que harán en la Municipalidad.
- Desarrollo de los Recursos Humanos, propiciar oportunidades de crecimiento, cumplimiento de metas y optimización de los recursos.
- Contribuir para que la Municipalidad, este dirigida con el Recurso Humano calificado adecuado para cumplir con la Misión y Visión. Desarrollar en ellos su identificación con la municipalidad y su compromiso con la construcción de la cultura organizacional en el que prevalezcan los principios y valores fundamentales de la gestión de los colaboradores de la municipalidad.

- **Proceso de aprendizaje**

A través de la administración del proceso de aprendizaje se pretende contribuir al logro de los objetivos de los empleados y que la formación contribuya a la obtención de los objetivos institucionales con la correcta aplicación y al conocimiento de este proceso, que consta de cuatro etapas

- Planeación, consiste en decir con anticipación que se va hacer, como hacerlo, cuando hacerlo y quien va a hacerlo, implica de igual forma prever y seleccionar los cursos de acción futura, determinar los recursos, razones y contenidos que ayuden a alcanzar los objetivos propuestos.
- Organización, en este proceso, se pretende establecer la estructura organizacional que soportará las actividades. Por medio de la organización se

determinan las funciones, delimitan las responsabilidades y definen los canales de comunicación para coordinar de forma adecuada los insumos que absorberá el sistema de capacitación.

- Ejecución, es el proceso por el cual se pone en marcha el sistema de aprendizaje y capacitación de la institución, implica la coordinación de intereses, esfuerzos y tiempos del personal para alcanzar eficientemente los objetivos hacer énfasis en la supervisión de las actividades para que se apeguen a la planeación establecida.

- La evaluación, tendrá dos propósitos principales, medir los resultados obtenidos y proponer las correcciones que se consideren conveniente para cumplir, con los planes establecidos y autorizados. Para este fin es indispensable conocer los indicadores por programas que permitan cuantificar su impacto para la organización. En este aspecto los jefes inmediatos del personal capacitado deben llevar un control estricto del avance que permita efectuar una correcta medición.

CAPÍTULO IV

REQUERIMIENTOS DE INVERSIÓN SOCIAL

En este apartado se conoce la necesidad o la demanda de infraestructura de la población, se mencionan las fuentes de ingreso municipal, los proyectos de ejecución durante el año, las necesidades de inversión social y la priorización de proyectos,

4.1 REQUERIMIENTOS DE INVERSIÓN

Previo a plantear las necesidades de la población, ante las autoridades de la Municipalidad, han consensuado los Consejos Comunitarios de Desarrollo (COCODES) y la población, para evaluar, justificar, plantear y estructurar los proyectos que solventaran las necesidades urgentes de la comunidad.

Estos requerimientos serán sometidos al análisis multidisciplinario de la Oficina Municipal de Proyectos, del Concejo Municipal, estimados en el presupuesto, autorizados por el Concejo Municipal, e incluidos en la Planificación Anual.

El proceso que se realiza, para conocer el beneficio y desarrollo que alcanzará la población, se inicia cuando se solicita el proyecto, este es autorizado por ser el proyecto que proporcione más beneficio y que tenga el menor costo, o el que cubra la mayor necesidad de la población.

Hacer un análisis completo del proyecto, garantiza, que al iniciar el proyecto esté exento de riesgo, el futuro siempre es incierto pueden presentarse problemas en la economía del país, desastres naturales y otros, por estas y otras razones el dinero y la conclusión del proyecto siempre tienen riesgo.

A continuación se enumeran las necesidades estructurales, de la población:

Tabla 4
Municipio de Tecpán Guatemala, departamento de Chimaltenango
Requerimientos de inversión social y productiva
Año: 2009

Centros poblados	Necesidades sentidas
Casco urbano	Planta de tratamiento de aguas servidas, planta de tratamientos sólidos, ampliación del cementerio, mantenimiento a la red de drenajes.
Parcelamiento la Giralda, Caquixajay, Los Planes, Rincón la Argentina, Sector Pachaj, Sector La Colina Patacabaj, Sector El Mirador San Antornio, Barrio Patacabaj	Drenajes y alcantarillado.
Paxorotot, Xepac, Xecoxol, La Cumbre, Chajalajjá, Chivarabal	Construcción de aulas en escuelas.
Caquixajay	Ampliación de escuela.
Caliaj	Remodelación de la escuela.
Chuatzunuj	Techado de aulas.
Agua Escondida, Chivarabal, Pacayal, Chuaraquenjay, Vista Hermosa, Xepac, Chuatzunuj, Chuatzité	Construcción de escuelas y cocinas.
Área urbana y rural	Agua potable

Continúa en la página siguiente

Viene de la página anterior

Xepac, La Unión, Xecoxol, La Cumbre, Pachichiac, Pacorral, Caliaj, La Loma, Chicapir, Buena Vista	Mantenimiento de balastreo del camino.
Flor de Paraxchaj, Los Planes, Mirador Tew Juyú, San Carlos, Chichoy, Xejaví, Pachalí, Caquixajay, El Tablón, Chuatzité	Construcción de carreteras.
Caquixajay	Ampliación de cementerio.
Paley, Flor de Paraxchaj, Buena Vista, La Loma, Chipocop, Chuaraquenjaj, Xetonox, Palima	Construcción de cementerio.
Pacorral	Circulación de cementerio.
Paxorotot	Asistencia técnica agrícola.
Xepac, Pacacay, El Mirador, El Tablón	Construcción de canchas polideportivas.
Caquixajay	Construcción de muro perimetral del Centro de Salud.
Pacorral	Asignación permanente de médico en centro de convergencia.
Potrerrillos	Construcción de puente.
Pacorral	Ampliación y mantenimiento de puente.
Via Nueva, Caquixajay, Tzanabaj, Zaculeu, Cruz Quemada	Construcción de salones comunales.

Continúa en la página siguiente

Viene de la página anterior

Chijacinto y Pamezul	Introducción de energía eléctrica.
La Unión, Barrio San Antonio y Colonia Vista Hermosa	Adoquinamiento de calles.
Paraxquín, Xetonox, Pacorral	Compra de terrenos.
Xejaví	Proyecto de pavimentación.
Pacacay, Patiobolas	Construcción de auxiliaturas.
Pachichiac	Construcción de muros de contención.
Biblioteca Municipal	Compendio bibliográfico.
Fuente: Investigación de campo Grupo EPS., segundo semestre 2009	

Según la investigación realizada, además de las necesidades inversión del la tabla anterior se determinó que la mayoría de comunidades del Municipio no tiene suficiente alumbrado público, agua clorada, mantenimiento de calles, otros.

4.2 FUENTES DE INGRESOS MUNICIPALES

Es la percepción o recaudación, de los impuestos o ingresos a las arcas municipales, aumentan la disponibilidad de fondos, se debe estimar la cantidad de fondos que se percibirán durante cada año para tomarlo en cuenta en el proyecto del presupuesto.

Las principales fuentes de ingreso para la Municipalidad son: transferencias, ingresos no tributarios, transferencias corrientes, e ingresos de operación.

A continuación se presentan las cuentas que generan ingresos a la Municipalidad.

Cuadro 10
Municipio de Tecpán Guatemala, departamento de Chimaltenango
Fuentes de ingreso municipal
Año:2009
(Cifras en quetzales)

Descripción	Sub-total	Total
Ingresos tributarios		555,450.00
Impuesto Unico Sobre Inmuebles	57,000.00	
Multas Sobre el Impuesto Unico		
Sobre Impuestos	1,900.00	
Impuestos Indirectos	496,550.00	
Sobre establecimientos comerciales	116,350.00	
Sobre establecimientos de servicios	191,500.00	
Sobre establecimientos industriales	18,100.00	
Sobre divisiones y espectaculos	12,600.00	
Otros arbitrios municipales	158,000.00	
Ingresos no tributarios	666,000.00	666,000.00
Tasas	600.00	
Contribuciones por mejoras	155,000.00	
Arrendamiento de edificios, equipos, e instalaciones	419,200.00	
Multas	14,000	
Intereses por mora	27,000.00	
Otros ingresos no tributarios	50,200.00	
Venta de bienes y servicios de la admón publica	570,000	570,000
Certificaciones	60,000.00	
Licencias	286,000.00	
Concesión de servicios agua (Pajas de agua)	70,000.00	
Casetas en terrenos municipales	24,000.00	
Instalación y reinstalación de servicios públicos	200.00	

Continúa en la página siguiente

Viene de la página anterior

Depósito de vehículos predio municipal	26,000.00		
Fierros para marcar ganado	200.00		
Cartas de venta	300.00		
Guías de conducción	300.00		
Estacionamiento de vías públicas	63,000.00		
Reposición de cédulas de vecindad	30,000.00		
Concesión de drenajes	6,500.00		
otros ingresos, servicios administrativos municipales	3,500.00		
Ingresos de operación			1,292,477.00
venta de bienes		32,000.00	
Venta de servicios		1,260,477.00	
Canon de agua	105,000.00		
Piso de plaza	360,000.00		
Rastro	37,000.00		
Cementerios	55,000.00		
Baños y sanitarios municipales	230,000.00		
Extracción de ripio y basura	6,000.00		
Peaje	75,000.00		
otros ingresos por servicios pút	392,477.00		
Rentas de la propiedad		56,000.00	56,000.00
Transferencias corrientes			2,181,450.00
De la administración central		2,121,450.00	
Situado constitucional para funcionamiento	612,000.00		
Imp. circulación de vehículos para funcionamiento	9,450.00		
Imp. al Valor Agregado (IVA-PAZ):Para funcionamiento	1,500,000.00		
De Entidades desc. y autónomas no financieras		60,000.00	
Transferencias de capital del sector público			10,699,500.00
Situado constitucional para la inversión		5,550,000.00	

Continúa en la página siguiente

Viene de la página anterior

Impuesto petróleo y sus Derivados para inversión	214,500.00	
Impuesto de circulación de vehículos para inversión	360,000.00	
Impuesto al Valor Agregado (IVA- PAZ) Inversión	4,575,000.00	
Totales	16,020,877.00	16,020,877.00

Fuente: Investigación de campo Grupo EPS.,segundo semestre 2009

Como se observa en el cuadro anterior, las principales fuentes de ingreso están integradas por:

Transferencia, Son los recursos que se trasladan directamente del nivel central de gobierno a la Municipalidad, corrige el desequilibrio fiscal ocasionado por la insuficiencia en recaudar, ayuda a la estabilidad económica del Municipio, moviliza el capital para fomentar el gasto local.

La Constitución Política de la República de Guatemala ordena transferir el 10% de los ingresos corrientes generales de la Nación a las municipalidades, sin que éstas tengan que poner recursos propios de contrapartida. Sin embargo, la normativa constitucional específica que de los fondos, por lo menos 90% debe utilizarse para programas y proyectos de educación, salud preventiva, obras de infraestructura y servicios públicos que mejoren la calidad de vida de los habitantes. Solo el 10% podrá ser destinado a financiar gastos de funcionamiento.

En el año 2009 la Transferencia de Capital del Sector público ascendió a Q.10,699,500.00, representa el ingreso con el que realmente trabaja la institución, constituido por el 51.87 % correspondiente al Situado Constitucional para la inversión, 2% Impuesto del Petróleo y sus derivados, 3.36 % Impuesto

de circulación de vehículos, y 42.77% del Impuesto al Valor Agregado (IVA-PAZ) Inversión.

Transferencias Corrientes que ascienden a Q. 2,181,450.00 integrado por 97% proveniente de Transferencias de la Administración Central, Situado Constitucional para Funcionamiento, Vehículos para Funcionamiento, Impuesto al Valor Agregado para Funcionamiento y 3% Transferencias de entidades descentralizadas y autónomas no financieras.

Ingresos de operación. Este rubro está integrado por venta de bienes, de servicios, venta de insumos agrícolas y asciende a un total de Q.1, 292,477.00.

Ingresos no Tributarios, únicamente a Q. 666,000.00 no es un rubro importante pero refleja la baja recaudación que se percibe, está integrada por los rubros de tasas, contribuciones por mejoras, arrendamiento de edificios, multas, interés por mora, otros ingresos tributarios equipos e instalaciones.

El rubro que menos ingresos genera, es el de Venta de Bienes y Servicios con un valor de Q.570, 000.00 que incluye certificaciones, licencias, concesiones de servicio de agua (pajas de agua), casetas en terrenos municipales, instalación de servicios públicos.

4.3 PROYECTOS DE EJECUCIÓN

Este se refiere a los proyectos de infraestructura y servicios, que se concluyeron durante el año.

Para llevar a cabo los proyectos de infraestructura, se hicieron diversos convenios con las comunidades, algunas fueron beneficiadas porque se les asignó un aporte que cubrió el total del costo de la obra, en otros casos las

comunidades recibieron un aporte parcial de la Municipalidad, en otras hicieron entrega de dinero para la compra de materiales de construcción y los vecinos contribuyeron con la mano de obra.

El siguiente cuadro detalla los proyectos de inversión social que fueron prioridad para las autoridades municipales en el 2009.

Cuadro 11
Municipio de Tecpán Guatemala, departamento de Chimaltenango
Proyectos de agua potable
Año: 2009
(Cifras en quetzales)

No. Comunidad	Aporte Municipal
1 Paquip	50,000.00
2 Palima	30,000.00
3 Chicapir	40,000.00
4 Pamezul	40,000.00
5 Xecoxol	30,000.00
6 Chivarabal	10,000.00
7 Caliaj	50,000.00
8 San Lorenzo Sector 1	10,000.00
9 Cuachali	15,000.00
10 Xayá (Construcción. Pila Publica)	10,000.00
11 Pueblo Viejo (Patacabaj)	50,000.00
Total	335,000.00

Fuente: Investigación de campo Grupo EPS., segundo semestre 2009

Como se observa 11 comunidades se beneficiaron con proyectos de agua, en la investigación de campo se determinó que el agua en estas comunidades es trasladada desde los ríos, nacimientos y otros, según la respuesta de los encuestados se estableció también que el agua no es clorada.

La priorización de los proyectos se establece, por el costo, número de personas que se beneficiaran con él y por la necesidad urgente que se tenga.

El siguiente cuadro especifica las comunidades del área urbana y rural que fueron beneficiadas con la introducción de drenajes.

Cuadro 12
Municipio de Tecpán Guatemala, departamento de Chimaltenango
Introducción de drenajes
Año: 2009
(Cifras en quetzales)

No. Comunidad	Aporte Municipal
1 Barrio Poroma zona 2 calle Argentina	100,000.00
2 Sec. La Colina, Patacabaj	50,000.00
3 Sec. El Mirador San Antonio	50,000.00
4 Parcelamiento La Giralda	100,000.00
5 Rincón La Argentina	75,000.00
6 Sector Pachaj San Antonio	20,000.00
7 Barrio Patacabaj	50,000.00
Total	445,000.00

Fuente: Investigación de campo Grupo EPS., segundo semestre 2009

Como se observa la mayor inversión se realizó en La Giralda, allí se encuentran los tanques que distribuyen el agua a toda la Ciudad de Tecpán, los proyectos de Patacabaj, San Antonio, y el Barrio Poroma ubicados en la cabecera del departamento.

Los salones comunales juegan un papel importante en las comunidades, sirven que se reúnan los ciudadanos a tratar asuntos de importancia, la construcción de estos se lleva a cabo, con el aporte municipal más la cantidad en dinero o materiales que la comunidad pueda aportar voluntariamente, también puede ser mano de obra, depende del dinero que se reúna la construcción puede ser block, terraza, madera otros.

Otros proyectos importantes son, la construcción de las auxiliaturas, estos proyectos se llevan a cabo con el aporte de la comunidad y el de la Municipalidad, no todas la poblaciones tienen auxiliatura únicamente los que la solicitan. Estas instalaciones son usadas por los alcaldes auxiliares, el terreno es comprado por la comunidad.

El siguiente cuadro resume las obras que se hicieron; el presente periodo de gobierno.

Cuadro 13
Municipio de Tecpán Guatemala, departamento de Chimaltenango
Construcción de salones comunales, cementerios, auxiliaturas y otros
Año: 2009
(Cifras en quetzales)

No. Comunidad	Aporte Municipal
1 Villa Nueva	40,000.00
2 Panimachavac	10,000.00
3 Chajalajya	20,000.00
4 Caquixajay	75,000.00
5 Tzanabaj	20,000.00
6 Cruz Quemada	35,000.00
7 Zacleu	25,000.00
8 Pakan (cementerio)	50,000.00
9 Panimacoc (salón)	75,000.00
10 Xetonox	10,000.00
11 Colonia las Flores (salón comunal)	10,000.00
12 Vista Bellas (circ. cementerio)	20,000.00
13 Pacacay (construcción auxiliatura)	50,000.00
14 Patiobolas (construcción auxiliatura)	50,000.00
15 Chirijuyú (construcción auxiliatura)	100,000.00
16 Chijacinto(Pamezul) (introducción energía eléctrica)	75,000.00
Total	665,000.00

Fuente: Investigación de campo Grupo EPS., segundo semestre 2009

Las obras de infraestructura que se listan en el cuadro anterior alcanzaron el costo de Q.665,000.00 de los cuales 30.08% se usaron para la construcción de

auxiliaturas, un 10.53% para trabajos en cementerios, 11.38% para introducción de Energía Eléctrica y 48.12 % en la construcción de salones comunales.

Los proyectos de adoquinamiento de las calles se trabajan casi siempre con un aporte de la comunidad (mano de obra) más el aporte de la municipalidad y usan para ello siempre la mejor calidad de adoquín.

Las obras son supervisadas por el señor Alcalde, COCODES, y el alcalde auxiliar del lugar en que se coloque el adoquín.

En el siguiente cuadro, se presentan las comunidades beneficiadas con el adoquinamiento de las calles.

Cuadro 14
Municipio de Tecpán Guatemala, departamento de Chimaltenango
Proyectos de adoquinamiento
Año: 2009
(Cifras en quetzales)

No. Comunidad	Aporte Municipal
1 La Unión	20,000.00
2 Barrio San Antonio Zona 4	100,000.00
3 Asunción Manzanales	50,000.00
4 Colonia Vista Hermosa	100,000.00
5 Colonia San Francisco	30,000.00
Total	300,000.00

Fuente: Investigación de campo Grupo EPS., segundo semestre 2009

La información que presentan en el cuadro anteriores hace referencia a la cantidad invertida en proyectos para adoquinamiento asciende a Q.300,000.00 el 40% fue invertido en los nuevos caseríos La Unión y Vista Hermosa. El 33% en el casco urbano específicamente en el barrio San Antonio zona cuatro de la cabecera municipal, 16.67% en el caserío Asunción Manzanales, y el 10% en la Colonia San francisco.

El adoquinamiento de estas calles se realizó con el aporte del consejo de desarrollo, la Municipalidad y la contribución de las comunidades, en algunas el aporte fue económico, en otras aportaron mano de obra y en otras ambas.

El siguiente cuadro muestra la inversión que se realizó en las diferentes escuelas de las comunidades, la inversión es para ampliación y para hacer más seguros los establecimientos y brindar un mejor servicio a los estudiantes.

Cuadro 15
Municipio de Tecpán Guatemala, departamento de Chimaltenango
Construcción de escuelas y cocinas
Año: 2009
(Cifras en quetzales)

No. Comunidad	Aporte Municipal
1 El Tesoro	40,000.00
2 Pacayal	25,000.00
3 Churq!anjay	40,000.00
4 Vista Hermosa	10,000.00
5 Xecap	60,000.00
6 Chuatzunuj	75,000.00
7 Pahali	50,000.00
8 San José Chirijuyu	50,000.00
9 Xiquin Juyú	25,000.00
10 Chuatzité	10,000.00
11 La Loma Zaculeu	50,000.00
12 Agua Escondida	50,000.00
13 Cruz de Santiago (Circulación de escuela)	50,000.00
14 El Tablón (Canchas polideportivas).	10,000.00
15 Panabajal (Ampliación de escuela)	100,000.00
16 Pacorral (Ampliación de escuela)	30,000.00
17 Pachichiac (Construcción muro de contención)	10,000.00
18 San Vicente Palamá (Construcción de muro.)	20,000.00
Total	705,000.00

Fuente: Investigación de campo Grupo EPS., segundo semestre 2009

Con la información del cuadro anterior se da a conocer que la mayor inversión

de los proyectos priorizados en el Municipio es el que se hizo en las escuelas, de Q.705,000.00 se usó 68.79% para la construcción de cocinas, 7.09% en circulación de escuelas, 1.41% canchas deportivas, 18.44% ampliación de escuelas, 4.27 % construcción de muro de contención.

El mejoramiento de la carreteras se hace a través de Covial, si este no tiene los recursos suficientes para las reparaciones, solicita la ayuda de la Municipalidad o aportes de los ciudadanos. El siguiente cuadro indica las mejoras en las carreteras del Municipio.

Cuadro 16
Municipio de Tecpán Guatemala, departamento de Chimaltenango
Construcción y mejoramiento de carreteras
Año: 2009
(Cifras en quetzales)

No. Comunidad	Aporte Municipal
1 Flor de Paraxchaj	10,000.00
2 Los Planes	10,000.00
3 Teb Juyú, El Mirador	50,000.00
4 San Carlos	30,000.00
5 La Cumbre (proyecto intercomunidad)	40,000.00
6 Caserio Santa Teresita	20,000.00
7 Chichoy	50,000.00
8 Xejavi, Pachali y Caquixajay	75,000.00
9 Paxorotot	60,000.00
10 Paraxquin (banco de balastro)	30,000.00
Total	375,000.00

Fuente: Investigación de campo Grupo EPS., segundo semestre 2009

Como se observa en el cuadro anterior, los aportes de la Municipalidad para realizar estas obras no son muy elevados debido a que estos trabajos se hacen con tractores y equipo propio de la Municipalidad, aportes de la comunidad y de COVIAL las autoridades actuales adquirieron la maquinaria necesaria para ahorrar y facilitar este tipo de obras en el Municipio.

En el siguiente cuadro se observan otras obras infraestructura que se realizaron en el área rural.

Cuadro 17
Municipio de Tecpán Guatemala, departamento de Chimaltenango
Construcción y mejoramiento de carreteras
Año: 2009
(Cifras en quetzales)

No. Comunidad	Aporte Municipal
1 Xejavi	30,000.00
2 Pamanzana	30,000.00
Total	60,000.00

Fuente: Investigación de campo Grupo EPS., segundo semestre 2009

Para realizar estas obras intervinieron el aporte de mano de obra de la comunidad, maquinaria y materiales proporcionados por la Municipalidad.

4.4 NECESIDADES DE INVERSIÓN SOCIAL

La prioridad que se tiene por parte de las autoridades municipales va desde la cobertura del área de salud (agua y saneamiento) para proporcionar la infraestructura y el financiamiento en servicios de agua. Apoyo a la educación en la construcción y reparación de escuelas.

Fortalecimiento de la cultura y deportes por lo que invierte en áreas recreativas, en la red vial con la ampliación y mantenimiento a las vías de comunicación. Velan por el desarrollo urbano y rural cuando efectúan las mejoras en los edificios públicos, iluminación de calles e introducción de energía eléctrica, brindan cobertura al medio ambiente y otros.

De lo anterior se determinó en la investigación de campo que en todas las comunidades hace falta invertir en tratamiento de agua para que sea potable, no

solamente entubada para que llegue a los hogares, cuidar y proteger el medio ambiente, colocando mas drenajes y hacer el tratamiento respectivo a las aguas negras, así como hacer un basurero Municipal en un lugar apropiado y hacer un mejor manejo con la basura entre otros, para garantizar salud a la población.

Los proyectos de inversión social que no se terminaron durante el año 2009, se detuvieron debido a que la entrega del aporte del gobierno para terminar con los proyectos involucra un trámite largo, por las actividades y los feriados que se tienen al final de año, se pospone la inversión para enero del año 2010. En la siguiente tabla se analizan las necesidades sin resolver de las comunidades del área rural y urbana en el año 2009.

Tabla 5
Municipio de Tecpán Guatemala, departamento de Chimaltenango
Construcción y mejoramiento de carreteras
Año: 2009

Centro poblado	Necesidades sentidas
Barrio Poromá	Compra de Materiales para construcción de sillas escolares.
Parcelamiento la Giralda	Pago de construcción de cocina.
Aldea Xecoxol	Compra de equipo de computación.
Aldea Chichoy	Mejoramiento de camino.
Caserío Xiquinjuyu	Construcción de un aula escolar.
Aldea Caliaj	Compra de nacimiento de agua.
Aldea Panabajal	Compra de predio para salón comunal.
Barrio San Antonio	Compra de materiales eléctricos sector Pachaj.
Caserío Patiobolas	Construcción de auxiliatura comunitaria.

Fuente: Investigación de campo Grupo EPS., segundo semestre 2009

La lista que aparece en la tabla anterior, son las necesidades de las comunidades del área rural que están incluidas en el Plan Operativo Anual pero por el trámite para obtener los fondos que provienen del gobierno central, serán terminados en enero del año 2010.

4.5 PRIORIZACIÓN DE PROYECTOS

Se considera que las necesidades listadas en la tabla siguiente deben ser resueltas, lo más pronto posible porque el agua, es vital para la vida, y el proyecto beneficiará a la población de una comunidad lejana.

Tabla 6
Municipio de Tecpán Guatemala, departamento de Chimaltenango
Construcción y mejoramiento de carreteras
Año: 2009

Centro poblado	Necesidades sentidas
Aldea Chichoy	Mejoramiento de camino.
Aldea Caliaj	Compra de nacimiento de agua.
Aldea Panabajal	Compra de predio para salón comunal.

Fuente: Investigación de campo Grupo EPS., segundo semestre 2009

Los proyectos de inversión social que se nombran en la tabla anterior están contenidos en el Plan Operativo Anual, autorizado para llevarse a cabo durante el año 2009, pero se tiene estimado que estos proyectos se concluirán en los primeros tres meses del año 2010. Debido a que el aporte de gobierno para hacerlos, no fue recibido en el tiempo estipulado, por este atraso no es posible terminar los proyectos hasta que se tenga el dinero para ello.

Durante la investigación de campo se determino que una prioridad es, que el agua sea potable, mayor cobertura de drenajes, alumbrado público, calles pavimentadas, mercado más grande y en una zona adecuada, mejor manejo de los de los desechos, entre otros.

CONCLUSIONES

Como resultado del Diagnóstico Municipal realizado en Tecpán Guatemala, se establecieron las conclusiones siguientes.

1. La división política del Municipio ha cambiado del año 1994 al 2009 han desaparecido 10 centros poblados, cinco caseríos y cinco fincas pero también han aparecido siete nuevas aldeas.
2. Los recursos naturales del Municipio como: hídricos están contaminados con desechos sólidos y líquidos, debido a la falta de drenajes en las calles, el mal manejo de la basura, productos químicos usados en la agricultura etc. los bosques han disminuido debido a la tala inmoderada de árboles, expansión de la zona urbana, falta de reforestación entre otros, factores que han ocasionado pérdida de las especies de fauna, y flora.
3. La mayor fuerza de trabajo está constituida por el sexo masculino, que debe trabajar su tierra y buscar otras fuentes de ingreso para sostener a su familia hay más mujeres que hombres en el Municipio, el trabajo de ellas es en tejidos, agricultura, cuidado de gallinas, patos, cerdos, vacas y otros, pero su trabajo no es reconocido y es mal remunerado pero necesario para el sostenimiento de la familia.
4. Que de 627 personas encuestadas, 83% tienen ingresos de hasta de Q.1,800.00, por trabajar para otras personas, adicional a esto generan una cosecha de maíz y frijol al año para sostener a su familia, tienen falta de oportunidades de empleo, poco acceso a créditos, familias numerosas, bajo nivel de tecnológico para trabajar la tierra, entre otros, por lo que se consideran en nivel de pobreza.

5. La Educación se incremento, especialmente en los niveles de primaria y básicos, esto sucedió debido a los programas de gratuidad en la educación, promovido por el gobierno de turno.

A la vez se estableció la falta de docentes para dar cobertura a la cantidad de asistentes a las escuelas. De 210 centros educativos 160 se ubican en el área rural y 50 en la urbana, 498 docentes trabajan en el casco urbano y 109 en la rural. La distribución no es ecuánime porque hay más docentes en el área urbana en la cual hay menos establecimientos educativos.

6. Los dos mercados del Municipio, son de suma importancia para el desarrollo de los habitantes, pero las instalaciones y los lugares en donde están ubicados dejaron de ser adecuados para atender a la población, y que debido al crecimiento de estos es necesario reforzar la administración de los mismos.
7. Los 41 puentes presentan cierto grado de deterioro en su armazón, en su mayoría están fabricados de hierro y cemento, que por falta de mantenimiento y con el paso del tiempo y las inclemencias del clima han debilitado su estructura.
8. Las entidades de apoyo no gubernamentales internacionales, juegan un papel importantes en el desarrollo del Municipio, pero no es fácil localizarlas debido que no se tiene mayor registro de los lugares en los que se establecen ni quien es el responsable de la entidad, no se sabe con certeza su campo de trabajo.
9. La administración municipal, se ha llevado a cabo con escasos recursos económicos, humanos y físicos, por lo que ha sido de suma importancia el

apoyo que brinda las instituciones gubernamentales y no gubernamentales en cada departamento de la institución, pero hace falta integrar las actividades que realizan todos los demás departamentos para cumplir una meta en común. Es necesario realizar una Planeación Estratégica que establezca metas claras y específicas, elaborar una organización, integración, dirección y control acorde para lograr los objetivos de la Municipalidad.

10. Hay asesoría de un Abogado y Notario para resolver los asuntos municipales, pero no hay Juzgado de Asuntos Municipales, no existe Departamento de Agua, para organizar y delegar a los peones las funciones propias de su área y que a pesar del número de empleados no hay Departamento de Recursos Humanos, para administrar el recurso humano de la institución.
11. Para elegir los proyectos que se deben llevar a cabo y satisfacer los requerimientos de inversión social intervienen las autoridades Municipales y los representantes de la comunidad, es decir se lleva a cabo el proceso adecuado para asignar los recursos, que los proyectos se ejecutan con la participación de los ciudadanos.

RECOMENDACIONES

Como resultado de las conclusiones se hacen las siguientes recomendaciones.

1. Que el Departamento de Proyectos, elabore a corto plazo el ordenamiento territorial adecuado a un plazo no menor de 50 años, que se planifiquen las áreas recreativas, drenajes, alumbrado público, mercado, entre otros, de ser necesario solicitar apoyo a la Asociación Nacional de Municipalidades.
2. Que las autoridades el Departamento de Relaciones Publicas, y la Oficina Forestal transmitan mensajes a la población en relación a la protección y cuidado del medio ambiente, hacer conciencia del uso de la madera, agua, suelos y otros recursos naturales, esta información debe ser trasladada a la población a través de grupos sociales como la iglesia, centros educativos, gimnasios, actividades públicas y otros que quieran colaborar gratuitamente para enviar el mensaje del cuidado de los recursos de forma verbal.

La Oficina Forestal coordine con el apoyo del Instituto Nacional de Bosques, El Ministerio de Agricultura Ganadería y Alimentación, la adquisición de arboles, para reforestar las áreas en las que ha habido perdida de bosque, para ello se debe involucrar a la población en general, especialmente a los jóvenes estudiantes, entidades religiosas, asociaciones, entre otros, que contribuyan con mano de obra para realizar la siembra y cuidado de arbolitos.

3. Que en la Municipalidad a través de la Oficina de la mujer, organice a las mujeres indicándoles como deben solicitar la ayuda del INTECAP, para ser capacitadas en otras actividades, con las que puedan captar ingresos y especializarse en lo que ya saben elaborar como tejidos típicos hacer otras

actividades como: panadería, cortes de cabello, comidas típicas, aprender administración de negocios, con el objeto de formar una estructura adecuada para buscar nuevos mercados y colocar los productos que elaboran.

4. Que a través de las autoridades de la Inspección General de Trabajo de trabajo, se haga respetar el pago del salario mínimo que ordena la ley. Se recomienda además que se solicite al Ministerio de Agricultura Ganadería y Alimentación, la capacitación adecuada a la población para hacer los cultivos apropiados en el Municipio.
5. Que los padres de familia, apoyados por las autoridades Municipales y líderes comunitarios a corto plazo de forma escrita soliciten a la supervisión departamental se haga una redistribución de los maestros para beneficiar a los alumnos del área rural, debido a que la mayor parte de población está concentrada en dicha área.
6. Que la Oficina de Proyectos, haga un estudio y distribución de las áreas que tiene el mercado y redistribuya los locales para beneficio de los usuarios, que el administrador de cada mercado elabore nuevos controles administrativos que les permita saber la realidad de los ingresos económicos quienes son los dueños de los puestos entre otros.
7. Que la Oficina de Servicios Públicos, antes del invierno genere un programa de mantenimiento preventivo para reparar y reforzar la estructura de los puentes especialmente en las comunidades en donde hay solo uno.
8. Que la Secretaria de la Municipalidad, reúna y actualice toda la información sobre las entidades de apoyo no gubernamentales internacionales. Con el

objeto de proporcionar esta información a cualquier ciudadano que la necesite.

9. Que el Alcalde y el Concejo Municipal a través del Departamento de Recursos Humanos, implementen la Planeación Estratégica que contiene los elementos administrativos adecuados para fortalecer la administración de la institución.
10. Que el Concejo Municipal y el Alcalde, hagan las gestiones necesarias para la creación del Juzgado de Asuntos Municipales, para evitar la resistencia de la población en la instalación de esta oficina, se les debe informar y demostrar la necesidad que se tiene de resolver los asuntos Municipales. Así mismo estimar la creación de Departamento de Agua para organizar y delegar a los peones las funciones propias de su área y el Departamento de Recursos Humanos, para facilitar la implementación de la planificación estratégica.
11. Que a través del Departamento de Relaciones Públicas, se informe a la población de todos los avances que se tienen de los proyectos de inversión social, con el objeto de motivar a la población en general para que se involucre en la solución de los problemas del Municipio, de esta forma se da cumplimiento a los Acuerdos de Paz en lo referente a la participación ciudadana.

ANEXO 1

**MANUAL DE ORGANIZACIÓN
MUNICIPALIDAD DE TECPÁN GUATEMALA
MUNICIPIO DE TECPÁN GUATEMALA
DEPARTAMENTO DE TECPÁN GUATEMALA**

ÍNDICE

		Pág.
1	Introducción	i
2	Antecedentes	2
3	Objetivos del manual	2
4	Campo de aplicación	3
5	Descripción técnica del puesto	3
	Organigrama propuesto	4
	Coordinador de oficina municipal de proyectos	5
	Jefe de recursos humanos	7
	Administrador del mercado municipal	9

1 INTRODUCCIÓN

Para lograr una empresa eficiente se debe aplicar una buena administración de los recursos económicos, humanos y físicos. Con base a esto el Manual de Organización plantea una estructura organizacional, que con pocos recursos da cumplimiento a los objetivos establecidos en la Planeación Estratégica.

El presente Manual de Organización ha sido elaborado como un documento guía, que describe a manera de ejemplo algunos de los puestos más importantes que forman parte de la estructura administrativa municipal, por lo que la Municipalidad debe desarrollar todos y cada uno de los puestos para que el personal conozca las atribuciones que le corresponden a su unidad de trabajo.

Éste define la estructura organizacional, relaciones, responsabilidades, funciones de las unidades administrativas, identificación, descripción de puestos, relaciones de trabajo y otros, para que el lector pueda comprender los límites, alcances del puesto que ocupan. A continuación se describen las actividades de los puestos de coordinador de oficina municipal de proyectos, jefe de recursos humanos, y administrador del mercado municipal. La información que se describe se obtuvo a través de la investigación de campo por medio de entrevistas, encuestas y observación directa.

Es un documento dinámico que estará sujeto a modificaciones que constituyan a mejorar el funcionamiento de cada unidad administrativa, y a ejecutar las actividades municipales con eficacia y eficiencia para beneficio de la comunidad.

Las actualizaciones correspondientes deben ser evaluadas, autorizadas y realizadas por el departamento de Recursos Humanos con autorización del Alcalde y debe ser actualizado constantemente.

2 ANTECEDENTES

Los manuales datan de los años de la segunda guerra mundial, se usaban para transmitir e instruir sobre estrategias de guerra, y hoy es una de las herramientas necesarias para obtener una empresa exitosa, sirve para lograr la efectividad y productividad en el desarrollo de las actividades.

3 OBJETIVOS DEL MANUAL

Tiene como fin ser un medio de comunicación de las políticas decisiones y estrategias determinadas en la Municipalidad, además de proporcionar a las diversas áreas de la institución los manuales Técnicos de Organización que respalden sus actividades de acuerdo a la estructura orgánica establecida.

General

Tiene como objetivo precisar las funciones y responsabilidades de cada unidad administrativa, dotar de la infraestructura de información necesaria para realizar las operaciones de las áreas de la Municipalidad.

Específico

Los fines que persigue el presente manual son:

- Conocer los medios personales e instrumentales de los que dispone la Municipalidad para la realización de las actividades.
- Facilitar el conocimiento de la estructura y hacer posible la valoración de puestos que la integran.
- Evitar duplicidad del trabajo para lograr con eficiencia la realización de las actividades.
- Propiciar los canales de comunicación en cada nivel jerárquico.

- Facilitar a cada integrante del personal de la municipalidad una visión clara del papel que desempeña en la institución.

4 CAMPO DE APLICACIÓN

El manual deberá ser usado en todas las unidades administrativas que se encuentra dentro y fuera de las instalaciones de la Municipalidad.

Norma de aplicación

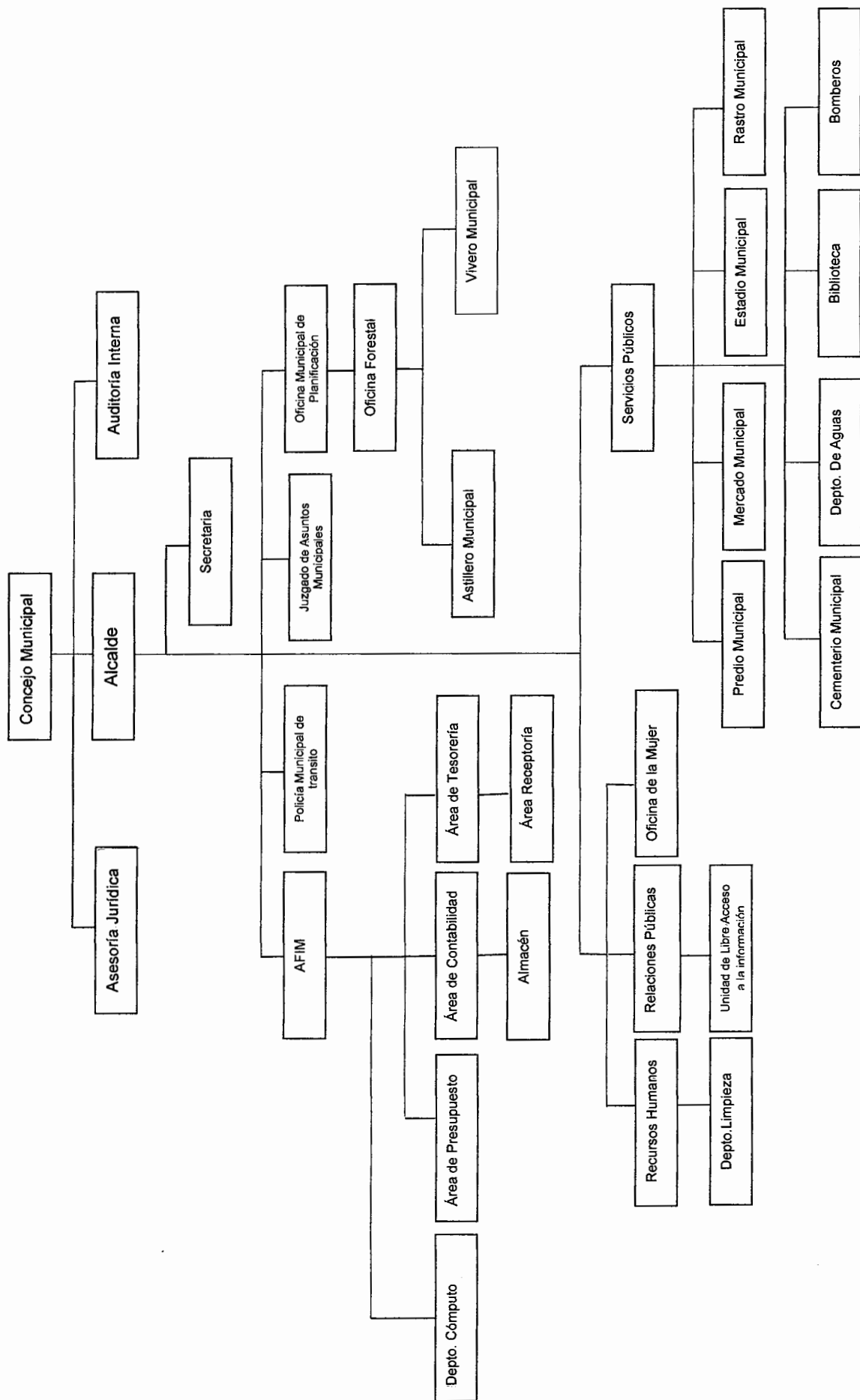
El presente manual debe ser de observancia general, y ser implementado en todas las áreas administrativas de la municipalidad.

5 Descripción técnica del puesto

En esta sección es importante porque es aquí en donde se describe la ubicación, descripción, atribuciones, relación de trabajo autoridad, subalternos, la capacidad que debe tener el empleado para ocupar el puesto

A continuación se incluye el organigrama propuesto y la describen algunos puestos administrativos de importancia.

ORGANIGRAMA MUNICIPAL PROPUESTO



Manual de organización
Municipalidad de Tecpán Guatemala
Municipio de Tecpán Guatemala, departamento de Chimaltenango

Elaborado por: Sonia E. Villatoro N.	Páginas: 1/2
Fecha: octubre 2009	Código: 0001
DESCRIPCIÓN TÉCNICA DEL PUESTO: COORDINADOR DE OFICINA MUNICIPAL DE PROYECTOS	
I. IDENTIFICACIÓN 1.1 Título del puesto: Coordinador de OMP 1.2 Ubicación administrativa: Planificación Municipal 1.3 Jefe inmediato superior: Alcalde municipal 1.4 Subalternos: Secretaria, Oficiales I, II, III, IV II. DESCRIPCIÓN GENÉRICA Es un puesto de carácter administrativo, encargado de coordinar, los planes programas y proyectos del Municipio. 2.1 Descripción específica del puesto Se integra por las atribuciones, relaciones de trabajo, autoridad y las responsabilidades. 2.1.1 Atribuciones • Elaborar perfiles, estudios de prevención y factibilidad. • Actualizar estadísticas socioeconómicas del Municipio. • Actualizar los registros de necesidades y priorización, planes, programas, y proyectos en su fase de perfil, factibilidad, negociación y ejecución. • Mantener inventario de la infraestructura con que cuenta cada centro poblado, así como de la cobertura de los servicios básicos. • Asesorar al Consejo Municipal y alcalde en sus relaciones con entidades de desarrollo públicas y privadas. • Mantener actualizado el catastro municipal. 2.1.2 Relaciones de trabajo Por la naturaleza de sus atribuciones mantiene relación con el Concejo Municipal, Alcalde, Tesorería, Oficina Forestal. 2.1.3 Autoridad Delegará autoridad, sobre la secretaria, y oficiales I, II, III, IV.	

Manual de organización
Municipalidad de Tecpán Guatemala
Municipio de Tecpán Guatemala, departamento de Chimaltenango

Elaborado por: Sonia E. Villatoro N.	Páginas:2/2
Fecha: octubre 2009	Código:0001
DESCRIPCIÓN TÉCNICA DEL PUESTO: COORDINADOR DE OFICINA MUNICIPAL DE PROYECTOS	
2.1.4 Responsabilidades • Verificar que los perfiles de los proyectos estén elaboradas con las necesidades sentidas y priorizadas de la población. • Hacer el estudio respectivo de evaluación y proyectos. • Hacer la supervisión de proyectos. • Velar porque las estadísticas socioeconómicas estén actualizadas. • Cuidar que este actualizado el registro de necesidades identificadas y priorizadas. • Actualizar el inventario de infraestructura social y productiva. III. ESPECIFICACIÓN DEL PUESTO En esta se encuentran aspectos como: 3.1 Educación • Estar graduado de Ingeniero Civil. • Especializado en Trabajo Social o Recursos Humanos. 3.2 Experiencia Experiencia mínima de dos años en puesto similar. 3.3 Habilidades y destrezas • Buenas relaciones interpersonales. • Manejo de personal. • Liderazgo. 3.4 Otros requisitos • Conocimiento de evaluación de proyectos. • Manejo del sistema de computación. • Conocimiento del idioma cachiquel.	

Manual de organización
Municipalidad de Tecpán Guatemala
Municipio de Tecpán Guatemala, departamento de Chimaltenango

Elaborado por: Sonia E. Villatoro N.	Páginas: 1/2
Fecha: octubre 2009	Código: 0002
DESCRIPCIÓN TÉCNICA DEL PUESTO: JEFE DE RECURSOS HUMANOS	
I. IDENTIFICACIÓN 1.1 Título del puesto: Jefe de Recursos Humanos 1.2 Ubicación administrativa: Departamento de Personal 1.3 Jefe inmediato: Alcalde Municipal 1.4 Subalternos: Secretaria II. DESCRIPCIÓN GENÉRICA Es un puesto de carácter administrativo de apoyo, encargado de desarrollar la cultura organizacional de la institución, mantener canales de comunicación y liderazgo positivo. 2.1 Descripción específica del puesto Se integra por las atribuciones, relaciones de trabajo, autoridad y las responsabilidades. 2.2.1 Atribuciones • Planificar las metas de la empresa y establecer estrategias para cumplirlas. • Organizar y actualizar la estructura municipal, y distribuir equitativamente las atribuciones de cada departamento y de cada puesto. • Integrar, los recursos humanos y materiales para el logro de la Misión. • Hacer seguimiento de las actividades con el fin de evaluar, si se cumple con las estrategias para llegar a las metas. • Elaborar los estándares de evaluación de desempeño. 2.1.2 Relaciones de trabajo Por la naturaleza de sus atribuciones mantiene relación con el Concejo Municipal, Alcalde, Jefes de departamento y todas las dependencias municipales.	

Manual de organización
Municipalidad de Tecpán Guatemala
Municipio de Tecpán Guatemala, departamento de Chimaltenango

Elaborado por: Sonia E. Villatoro N.	Páginas:2/2
Fecha: octubre 2009	Código:0002
DESCRIPCIÓN TÉCNICA DEL PUESTO: JEFE DE RECURSOS HUMANOS	

2.1.3 Autoridad

Sobre el personal a su puesto, secretaria o asistente.

2.1.4 Responsabilidades

- Involucrar a todo el personal en la Misión de la Institución.
- Velar por que las atribuciones de los departamentos y puestos sean distribuidas equitativamente.
- Cuidar que el personal de la institución, tenga la capacidad para lo que fue contratado.
- Actualizar los controles de desempeño necesarios.

III. ESPECIFICACIÓN DEL PUESTO

En ésta se encuentran aspectos como:

3.1 Educación

- Licenciatura de Recursos Humanos.
- Especializado en Administración de Personal.

3.2 Experiencia

Experiencia mínima de dos años en puesto similar.

3.3 Habilidades y destrezas

- Buenas relaciones interpersonales.
- Conocimiento de psicología.
- Habilidad para escuchar.

3.4 Otros requisitos

- Manejo fotocopiadoras.
- Manejo del sistema de computación.
- Conocimiento del idioma cachiquel.

Manual de organización
Municipalidad de Tecpán Guatemala
Municipio de Tecpán Guatemala, departamento de Chimaltenango

Elaborado por: Sonia E. Villatoro N.	Páginas: 1/2
Fecha: octubre 2009	Código: 0003
DESCRIPCIÓN TÉCNICA DEL PUESTO: ADMINISTRADOR DEL MERCADO MUNICIPAL	
I. IDENTIFICACIÓN 1.1 Título del puesto: Administrador del mercado 1.2 Ubicación administrativa: Mercado municipal 1.3 Jefe inmediato: Alcalde municipal 1.4 Subalternos: Subadministrador, secretaria II. DESCRIPCIÓN GENÉRICA Es un puesto de carácter administrativo, es responsable del servicio público de abasto, tiene a su cargo la organización, operación y funcionamientos del mercado. 2.1 Descripción específica del puesto Se integra por las atribuciones, relaciones de trabajo, autoridad y las responsabilidades. 2.1.1 Atribuciones • Vigilar el uso adecuado de las instalaciones. • Llevar el control del pago de los derechos de piso y los locales. • Coordinar y dirigir las actividades del mercado. • Distribuir a los comerciantes los puestos de manera ordenada. • Llevar los registros correspondientes. • Proporcionar mantenimiento a las instalaciones. 2.1.2 Relaciones de trabajo Por la naturaleza de sus atribuciones mantiene relación con: caja central, asociación del mercado. 2.1.3 Autoridad Delegará autoridad, sobre el subadministrador, secretaria, cobradores del mercado, conserje, cobradores de los servicios sanitarios.	

Manual de organización
Municipalidad de Tecpán Guatemala
Municipio de Tecpán Guatemala, departamento de Chimaltenango

Elaborado por: Sonia E. Villatoro N.	Páginas:2/2
Fecha: octubre 2009	Código: 0003
DESCRIPCIÓN TÉCNICA DEL PUESTO: ADMINISTRADOR DEL MERCADO MUNICIPAL	
2.1.4 Responsabilidades • Elaborara y aplicar el reglamento interno de los empleados del mercado. • Elaborar registros de los propietarios de los locales del mercado. • Llevar el control de los cobros que se realizan. • Verificar que se realice el mantenimiento adecuado. III. ESPECIFICACIÓN DEL PUESTO En ésta se encuentran aspectos como: 3.1 Educación • Título de Administración Pública, Perito Contador. • Especializado en Administración de Personal. 3.2 Experiencia Experiencia mínima de dos años en puesto similar. 3.3 Habilidades y destrezas • Buenas relaciones interpersonales. • Conocimiento de psicología. • Habilidad para escuchar. 3.4 Otros requisitos • Manejo fotocopiadoras. • Manejo del sistema de computación. • Conocimiento del idioma cachiquel.	

ANEXO 2

**MANUAL DE NORMAS Y PROCEDIMIENTOS
MUNICIPALIDAD DE TECPÁN, GUATEMALA
MUNICIPIO DE TECPÁN GUATEMALA
DEPARTAMENTO DE GUATEMALA**

ÍNDICE

	Pág.
1 Introducción	i
2 Objetivos	2
3 Campo de aplicación	2
4 Normas de aplicación general	3
5 Simbología utilizada	3
Simbología de los diagramas de flujo	4
Procedimiento 1	5
Procedimiento 2	8
Procedimiento 3	11

1 INTRODUCCIÓN

El Manual de Normas y Procedimientos es de suma importancia para la organización, porque describe de manera analítica y técnica, los procedimientos de trabajo más importantes que caracterizan a las distintas unidades que conforman la institución, a fin de evitar pérdidas de tiempo, movimientos innecesarios, etc.

Contiene la descripción de procedimientos, y normas de aplicación para cada puesto y actividades que intervienen, determina la responsabilidad, del correcto desarrollo de las actividades, permite conocer el funcionamiento interno por lo que respecta a descripción de tareas, ubicación, requerimientos y a los puestos responsables de su ejecución.

Este documento describe a manera de ejemplo, el análisis o revisión de tres procedimientos, que forman parte de las actividades administrativas, por lo que la Municipalidad es quien debe desarrollar los que considere necesarios, y que sirvan de consulta de todo el personal, es también un sistema de información, para uniformar y controlar el cumplimiento de las rutinas de trabajo y evitar su alteración arbitraria.

Ayudará a hacer efectivas las gestiones administrativas dentro de la organización Municipal, así como a establecer que las distintas unidades administrativas realicen las actividades de acuerdo a las funciones de cada puesto de trabajo, de esta forma se evitará duplicidad en las funciones ya que servirá de instrumento de orientación para los miembros de la Municipalidad y para ser eficientes y eficaces en la administración municipal.

Debe ser actualizado por el Departamento de Recursos Humanos cuando sea necesario y autorizado por el Alcalde.

2 OBJETIVOS

Los objetivos del manual de normas y procedimientos son los siguientes:

- Contar con una guía técnica para conocer la forma detallada de los pasos que deben ejecutarse para realizar, de manera normal, las distintas actividades de la organización.
- Evitar el desaprovechamiento de recursos y duplicidad de esfuerzos, que provocan el atraso de labores.
- Suministrar a todo el personal de un instrumento técnico básico para poder obtener mayor eficiencia en su trabajo.
- Definir con claridad las funciones y responsabilidades de cada área que conforma la organización.

3 CAMPO DE APLICACIÓN

El Manual de Normas y Procedimientos será utilizado en las unidades administrativas ubicadas en el edificio central de Municipalidad de Tecpán Guatemala y las dependencias como el mercado, predio, cementerio, vivero municipal y otros que se encuentran fuera de las instalaciones centrales de la municipalidad.

Dentro de los procedimientos a utilizar se mencionan

- Reclutamiento de personal
- Solicitud de información pública
- Control de documentos

4. NORMAS DE APLICACIÓN GENERAL

El manual deberá ser conocido por todo el personal de la Municipalidad y sus dependencias, por ser un medio interno más conveniente para que las actividades se realicen de forma eficaz y eficiente por lo que debe procurar su pronta aplicación.

El manual podrá ser modificado con las sugerencias que cada unidad de trabajo exija, por medio de observaciones o sugerencias elaboradas formalmente por cada jefe de departamento.

Es de carácter obligatorio que todo el personal aplique y cumpla los procedimientos establecidos en el manual.

El encargado de supervisar el cumplimiento del contenido del manual, será el jefe inmediato de cada área, quien sancionara de acuerdo a la falta.

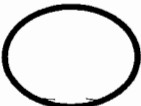
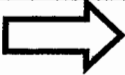
5. SIMBOLOGÍA UTILIZADA

Para hacer una interpretación de los flujogramas que se presentan en los procedimientos siguientes se ha utilizado el lenguaje grafico, Internacional Organization For Standardization (ISO) que ha elaborado esta simbología para apoyar la garantía de calidad a consumidores y clientes de acuerdo con las normas del grupo de ISO-9000.

Esta simbología representan las actividades en un proceso de trabajo, las figuras que se usan pone de manifiesto el significado preciso de cada paso a seguir.

A continuación se presenta la tabla con el significado de las figuras que servirá para la comprensión de procedimientos de este manual.

SIMBOLOGÍA DE LOS DIAGRAMAS DE FLUJO

SIMBOLOGÍA	DESCRIPCIÓN
 Inicio-final	El inicio y el final de un procedimiento se representa por medio de una figura elíptica.
 Operación	Las operaciones del procedimiento se presentan por medio de un círculo. Una operación ocurre cuando se prepara información, se firma un documento, se recolectan datos ,etc. Es cuando se invierte esfuerzo físico y mental.
 Inspección	Las inspecciones, verificaciones o revisiones, se presentan por medio de un cuadrado, una inspección ocurre cuando se examina o comprueba algún trabajo ejecutivo.
 Transferencia	Este símbolo se utiliza cuando en el flujo del proceso interviene otra sección o departamento, siempre y cuándo su participación sea parte de los pasos y que pueda significar una demora.
 Conecto	El conector se utiliza cuando se finalizan las actividades de un puesto determinado y se pasa a otra distinta, siempre y cuando corresponda al mismo proceso, se debe incluir dentro del conector una letra con la cual se inician los pasos de la siguiente unidad.
 Archivo Temporal	Los archivos temporales de papelería, formularios, se presentan por medio de un triángulo, representa la actividad de archivar, por un tiempo determinado.
 Archivo definitivo	Los archivos definitivos de papelería, formularios, se presentan por medio de un triángulo invertido, representa la actividad de archivar, o alguna fase del procedimiento que se detiene o frena totalmente.
 Documento	La utilización de documentos, libros, folletos, formularios y hojas, se representa con una figura que simula un cuadro con un ligero corte curvo en su lado inferior.
 Toma de decisión	Una decisión o alternativa a tomarse en un procedimiento, se representa por medio de una figura de rombo, al lado derecho de la figura se coloca la acción positiva y a la izquierda la negativa.

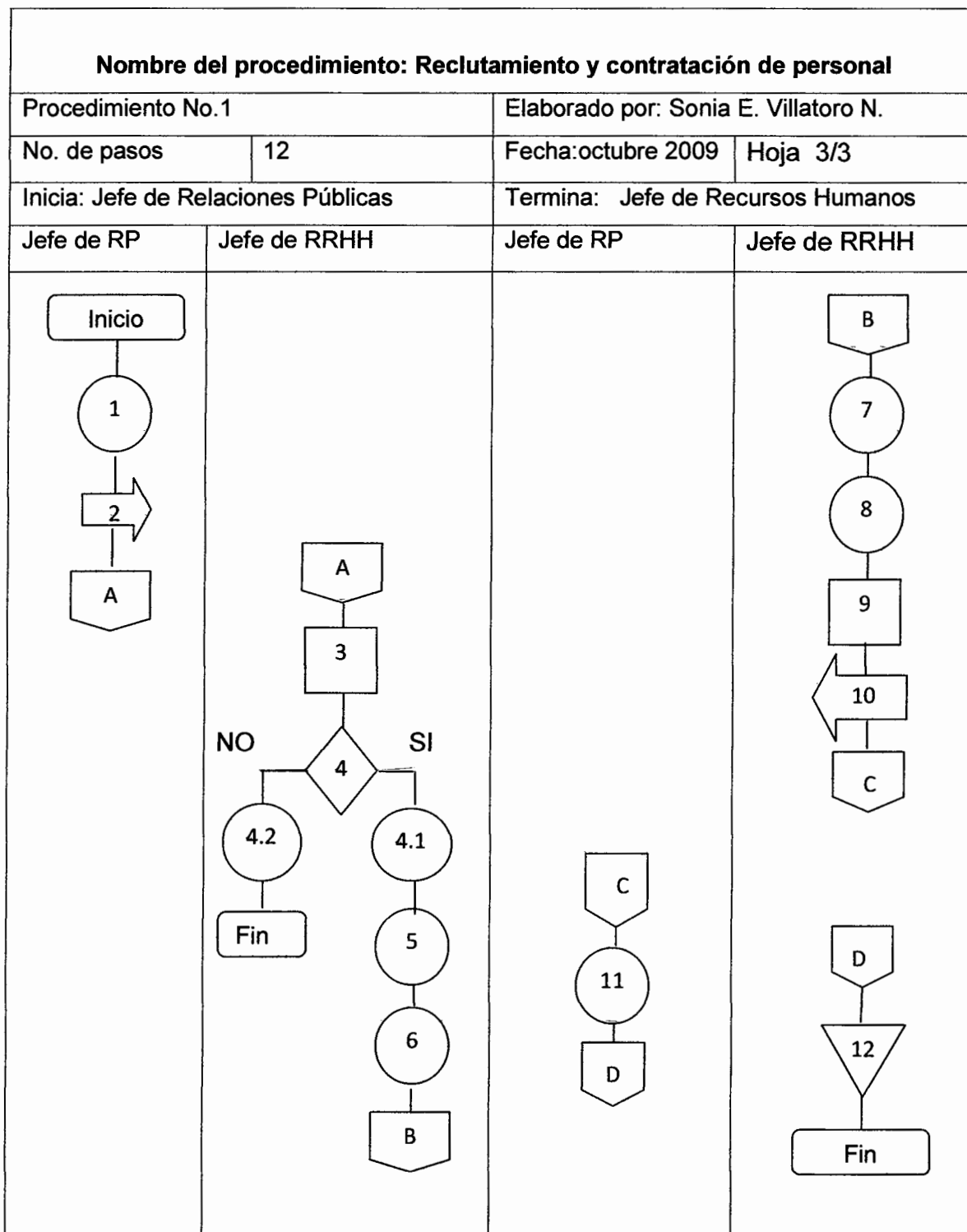
Manual de normas y procedimientos
Municipalidad de Tecpán Guatemala
Municipio de Tecpán Guatemala, departamento de Chimaltenango

Nombre del procedimiento: Reclutamiento y contratación de personal			
Procedimiento No. 1		Elaborado por: Sonia E.Villatoro N.	
No. De pasos	12	Fecha: octubre 2009	Hoja 1/3
Inicia: Relaciónes Públicas		Termina: Recursos Humanos	
Objetivos:			
• Integrar al personal más capacitado a la institución. • Evitar pérdida de tiempo en la busque del elemento humano. • Formar el mejor equipo de trabajo al elegir al personal adecuado. • Al contratar al personal adecuado se busca que los procedimientos sean eficaces y eficientes.			
Normas:			
• El reclutamiento debe ser impersonal, es decir no se debe dar favoritismos. • La oportunidad de elección es para todos los que lo solicitan. • Evaluar todos los expedientes evaluando el conocimiento real del candidato y lo que solicita el puesto. • Se debe pensar en la forma que contribuirá la nueva contratación con el cumplimiento de los objetivos de la institución. • La oportunidad para los aspirantes a la plaza de estar abierta para todos.			

Manual de normas y procedimientos
Municipalidad de Tecpán Guatemala
Municipio de Tecpán Guatemala, departamento de Chimaltenango

Nombre del procedimiento: Reclutamiento y contratación de personal			
Procedimiento No. 1		Elaborado por: Sonia E. Villatoro N.	
No. de pasos	12	Fecha: octubre 2009	Hoja 2/3
Inicia: Jefe de Relaciones Públicas		Termina: Jefe Recursos Humanos	
Puesto	Paso No.	Actividad	
Jefe de Relaciones Públicas	1	Solicita personal para el departamento.	
Jefe de Recursos Humanos	2	Traslada la solicitud a Recursos Humanos.	
	3	Revisa expedientes. (fuente interna).	
	4	Sin hay candidato contrata. Sino sigue buscando (fuente externa).	
	4.1	Si hay candidato contrata.	
	4.2	No hay candidato sigue la búsqueda.	
Jefe de Relaciones Públicas	5	Encuentra algunos candidatos al puesto.	
	6	Realiza entrevista, de conocimientos y habilidades.	
	7	Hace pruebas Psicologicas.	
	8	Evaluación de conocimientos.	
	9	Elige al indicado y contrata.	
	10	Traslada a la persona elegida al puesto que ocupara.	
	11	Presenta a la persona elegida en el puesto que va a ocupar.	
	12	Archiva expediente.	

Manual de normas y procedimientos
Municipalidad de Tecpán Guatemala
Municipio de Tecpán Guatemala, departamento de Chimaltenango



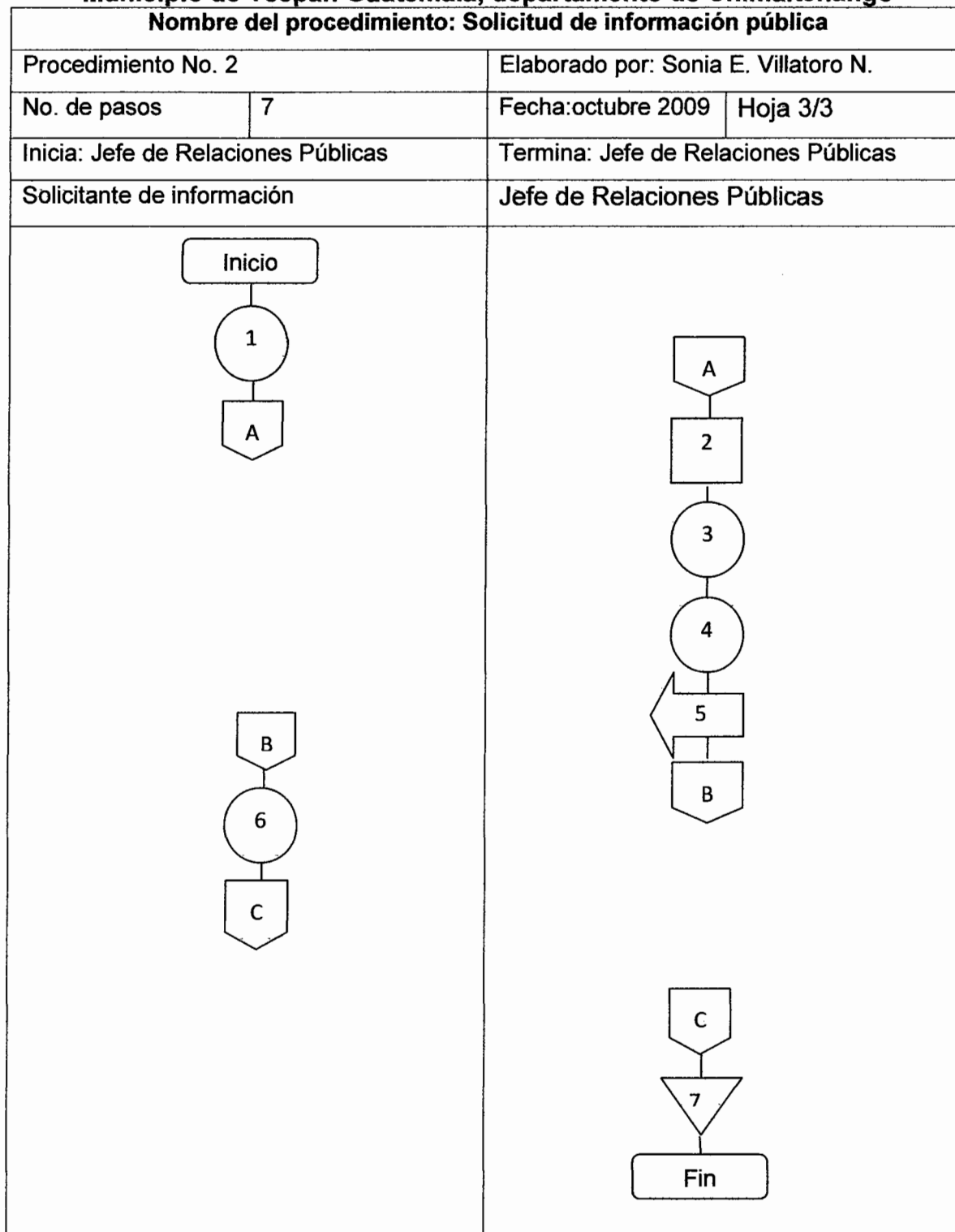
**Manual de normas y procedimientos
Municipalidad de Tecpán Guatemala
Municipio de Tecpán Guatemala, departamento de Chimaltenango**

Nombre del procedimiento: Solicitud de información pública			
Procedimiento No. 2		Elaborado por: Sonia E.Villatoro N.	
No. De pasos	7	Fecha:octubre 2009	Hoja 1/3
Inicia: Solicitante de información		Termina: Relaciones Públicas	
Objetivos: • Llevar un control de la información que se proporciona a los usuarios. • Verificar quien solicita la información. • Tener una base de datos que respalde a la entidad en el momento del uso inadecuado de la información.			
Normas: • Todos las personas que solicita información deben llenar la respectiva, solicitud. Si la consulta es por internet llenar los requisitos que le soliciten. • La persona que solicita debe presentar documento de identificación. • Garantizar que toda persona sin discriminación alguna que solicita información, obtenga la información que solicita. • Toda información es gratuita. • La información debe ser entregada al usuario con un máximo de cinco días hábiles.			

Manual de normas y procedimientos
Municipalidad de Tecpán Guatemala
Municipio de Tecpán Guatemala, departamento de Chimaltenango

Nombre del procedimiento: Solicitud de información pública			
Procedimiento No. 2		Elaborado por: Sonia E. Villatoro N.	
No. de pasos	7	Fecha: octubre 2009	Hoja 2/3
Inicia: Solicitante de información		Termina: Jefe de Relaciones Públicas	
Puesto	Paso No.	Actividad	
Solicitante	1	Presenta la petición de información.	
Jefe de Relaciones Públicas	2	Verifica documentos de identificación del solicitante.	
Solicitante	3	Completa la información del formulario de solicitud de información.	
Jefe de Relaciones Públicas	4	Prepara la información del solicitante.	
	5	Entrega la información al solicitante.	
Solicitante	6	Revisa la información solicitada.	
Jefe de Relaciones Públicas	7	Archiva el formulario.	

Manual de normas y procedimientos
Municipalidad de Tecpán Guatemala
Municipio de Tecpán Guatemala, departamento de Chimaltenango
Nombre del procedimiento: Solicitud de información pública



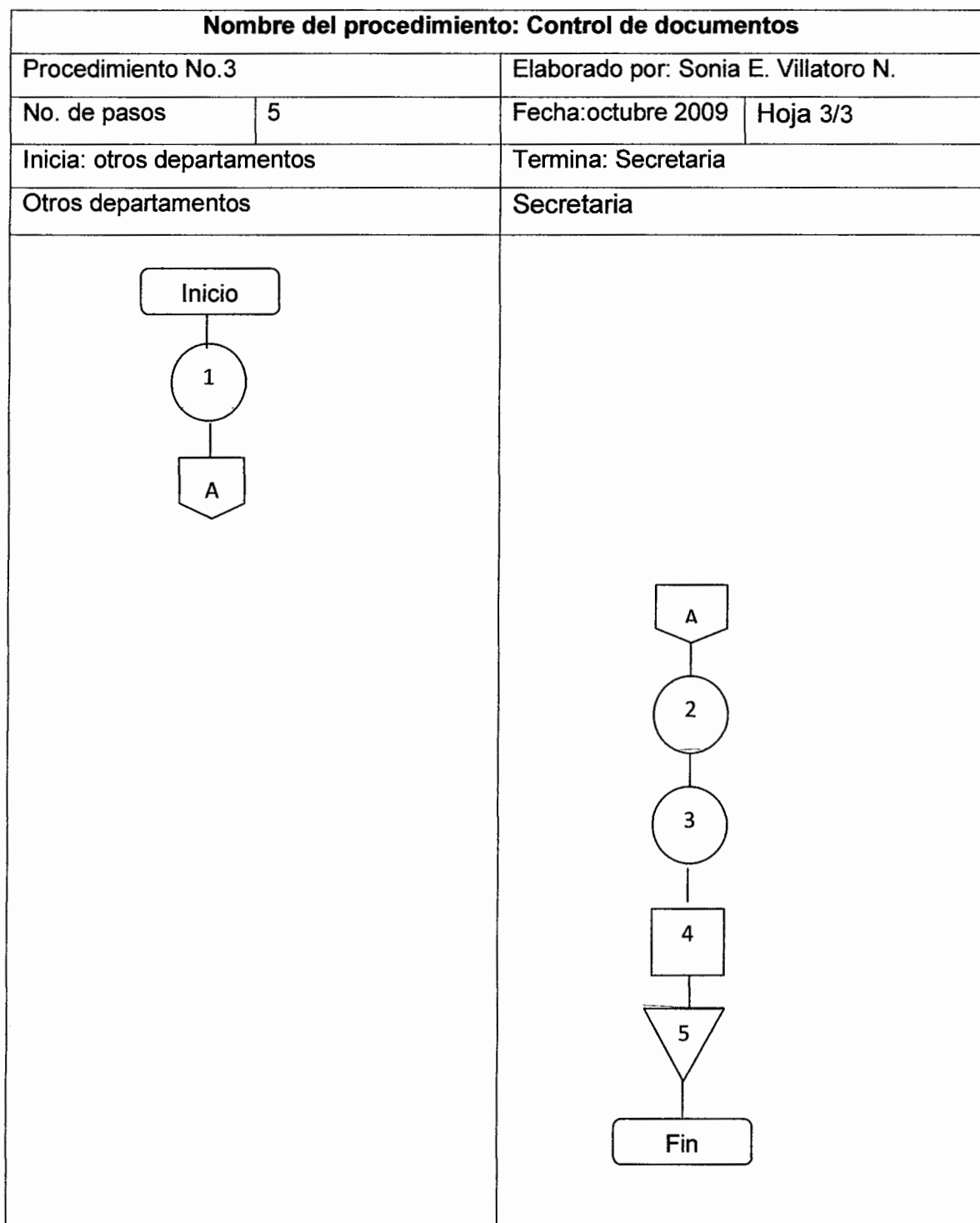
Manual de normas y procedimientos
Municipalidad de Tecpán Guatemala
Municipio de Tecpán Guatemala, departamento de Chimaltenango

Nombre del procedimiento: Control de documentos			
Procedimiento No. 3		Elaborado por: Sonia E.Villatoro N.	
No. De pasos	5	Fecha: octubre 2009	Hoja 1/3
Inicia: Otros departamentos		Termina: Secretaria	
Objetivos: - Ordenar y clasificar la información de acuerdo a la información. - Poder localizar la información cuando es requerida. - Evitar pérdida de información importante.			
Normas: - Que la persona que recibe la documentación, firme de recibido y coloque la hora y fecha. - Archivar la información con uso de la técnica para archivar. - La información debe ser archivada el mismo día que se recibió. - La documentación que no es del departamento debe ser trasladada a donde corresponde inmediatamente de recibida.			

Manual de normas y procedimientos
Municipalidad de Tecpán Guatemala
Municipio de Tecpán Guatemala, departamento de Chimaltenango

Nombre del procedimiento: Control de documentos			
Procedimiento No. 3		Elaborado por: Sonia E. Villatoro N.	
No. de pasos	5	Fecha: octubre 2009	Hoja 2/3
Inicia: Otros departamentos		Termina: Secretaria	
Puesto	Paso No.	Actividad	
Otros Departamentos	1	Entrega de documentos.	
Secretaria de Alcaldía	2	Recibe documentos.	
	3	Clasifica los documentos que recibe.	
	4	Revisa los documentos que le pertenecen, a la oficina.	
	5	Archiva los documentos debidamente ordenados.	

Manual de normas y procedimientos
Municipalidad de Tecpán Guatemala
Municipio de Tecpán Guatemala, departamento de Chimaltenango



BIBLIOGRAFÍA

1. AGUILAR CATALÁN JOSÉ ANTONIO. Método para la Investigación del Diagnóstico Socioeconómico (Pautas para el Desarrollo de las Regiones, en Países que han sido mal administrados). 2a. ed. Guatemala, departamento de publicaciones, Fac. de Ciencias Económicas, USAC. Editorial Praxis. 2009. 150 pág.
2. ALLES MARTHA, Rol de Jefe. Ediciones Granica S.A. México. 2007. 291 pág.
3. ARREOLA MAYREN, CRISTÓBAL MARDOQUEO, Historia y actualidad de Tecpán Guatemala, tesis USAC, facultar de Humanidades. Depto. de Postgrado. Maestría en docencia universitaria. 2004. 134 pág.
4. ASAMBLEA NACIONAL CONSTITUYENTE. Constitución Política de la República de Guatemala. Edición 2004.
5. BENAVIDES PAÑEDA, JAVIER. Administración. Mc Graw Hill. México 2004. 354 pág.
6. BERNAL TORRES CÉSAR AUGUSTO. Metodología para la investigación para administración, economía, humanidades y ciencias sociales. 2a. ed. México, 2006. 286 pág.
7. BLANCHARD KEN, JOHN CARLOS, RANDOLPH ALAN, Empowerment 3 claves para lograr que el proceso de facultar a los empleados funcione en su empresa. Edición María del Mar, Colombia, Editorial Norma 2006. 124 pág.

8. CENTRO DE INVESTIGACIONES ECONÓMICAS NACIONALES-CIEN- "La Educación en Guatemala" Clave para el desarrollo.(En línea) consultado en octubre del 2009 Disponible en: www.cien.org.gt.2000.
9. CENSO SOCIO DEMOGRÁFICO. Tasa de crecimiento. (en línea) Guatemala. Consultado en oct. 2009. Disponible en: www.usac.edu.gt/~usacceur/nove9.htm.
10. CONGRESO DE LA REPÚBLICA DE GUATEMALA. Código de Municipal, decreto legislativo 12-2, año 2004.
11. CONGRESO DE LA REPÚBLICA DE GUATEMALA. Código de Trabajo, decreto legislativo 1441. (en línea). Consultado en oct. 2009. Disponible en: <http://www.scribd.com/doc/534627/DECRETO-NÚMERO-1441-CÓDIGO-DE-TRABAJO>.
12. CONGRESO DE LA REPÚBLICA DE GUATEMALA. Ley de los Consejos de Desarrollo Urbano y Rural, decreto 11-2002. (en línea). Consultado en oct. 2009. Disponible en: [sistemas.segeplan.gob.gt/discode/sche\\$portal/documentos/ley_concejo_desarrollo_guatemala.pdf](http://sistemas.segeplan.gob.gt/discode/sche$portal/documentos/ley_concejo_desarrollo_guatemala.pdf).
13. CONGRESO DE LA REPÚBLICA DE GUATEMALA. Ley del servicio Municipal. Decreto Ley No. 1-87.
14. CHIAVENATO, IDALBERTO, Gestión del Talento Humano, Mc Graw Hill 2002 475 pág.

15. COULTER MARY, Y ROBBINS STEPHEN, Administración 6a.edición Pearson Educación.2000.645 pág.
16. FRANKILIN, ENRIQUE BENJAMÍN. Organización de Empresas. 2da. edición Mc Graw Hill. 369 pág.
17. GIL ESTALLO, MARÍA DE LOS ÁNGELES, GINER DE LA FUENTE FERNANDO, MONZÓN GRAUPERA JOAQUÍN ANDRÉS, Y CELGA BENAIGES, MARÍA DOLORES, Como Hacer Funcionar Una Empresa, Casos Prácticos. 2da edición, Editorial ESIC. 488 pág.
18. GARCÍA NOYA MARÍA, HIERRO DÍEZ ENRIQUE, JIMÉNEZ BOZAL JOSÉ JAVIER, Selección de personal sistema integrado, España, Editorial ISIC 2001, 272 pág.
19. INE (Instituto Nacional de Estadística). X Censo Nacional de Población y VI de Habitación. 2002.550 pág.
20. INE (Instituto Nacional de Estadística). II Censo Nacional Agropecuario. 1979. 1326 pág.
21. MAJOS ANGÉLICA, JOSONE MANDRAGON, SERRANO MARÍA TERESA, Guia de practicas de trabajo social de segundo y tercer curso. Siglo veintiuno editores 1993, 108 pág.
22. MELENDRERAS, TRISTAN Y LUIS CASTAÑEDA, Aspectos Generales para Elaborar una Tesis Profesional o una Investigación Documental. USAC, Fac. de Ciencias Económicas. Guatemala 1992. 128 pág.

23. MELLONI EISNER, DOX. 1983. Diccionario Médico Ilustrado de Melloni. Edición en español. España, Editorial Reverté. 598 pág.
24. PILOÑA ORTIZ, GABRIEL ALFREDO, Recursos Económicos de Guatemala y Centroamérica, 6ª. Edición. Guatemala. 2004. 312 pág.
25. REYES PONCE AGUSTÍN, Administración Moderna, 14a. reimpresión, ed. Limusa. México 2003. 480 pág.
26. SEGEPLAN (Secretaría Planificación y Programación de la Presidencia). Mapas de Pobreza 2002. (en línea). Guatemala. Consultado en oct. 2009. Disponible en: <http://www.segeplan.gob.gt>.
27. STONER JAMES, GILBERT DANIEL, FREEMAN EDWARD. Administración 6a. Edición. Pentice Hall Hispanoamericana S.A. México. 1996. 688 pág.
28. USAID (Agencia de los Estados Unidos para el Desarrollo Internacional) Situación de Seguridad Alimentaria. Guatemala. 2009. 6 pag.