

**MUNICIPIO DE SAN MARCOS
DEPARTAMENTO DE SAN MARCOS**

"DIAGNÓSTICO ADMINISTRATIVO MUNICIPAL"

CLAUDIA CAROLINA VÉLIZ BAILÓN

TEMA GENERAL

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

**MUNICIPIO DE SAN MARCOS
DEPARTAMENTO DE SAN MARCOS**

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**

SAN MARCOS - VOLUMEN 14

2-66-75-AE-2011

Impreso en Guatemala, C. A.

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

“DIAGNÓSTICO ADMINISTRATIVO MUNICIPAL”

**MUNICIPIO DE SAN MARCOS
DEPARTAMENTO DE SAN MARCOS**

INFORME INDIVIDUAL

**Presentado a la Honorable Junta Directiva y al
Comité Director del
Ejercicio Profesional Supervisado de
la Facultad de Ciencias Económicas**

por

CLAUDIA CAROLINA VÉLIZ BAILÓN

**previo a conferírsele el título de
ADMINISTRADORA DE EMPRESAS**

en el Grado Académico de

LICENCIADA

Guatemala, febrero de 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 10 de marzo de 2011, según Acta No. 5-2011 Punto SEXTO, inciso 6.6, subinciso 6.6.26 la Junta Directiva de la Facultad conoció y aprobó el Informe Individual del Ejercicio Profesional Supervisado, que con el título de "DIAGNÓSTICO ADMINISTRATIVO MUNICIPAL", municipio de San Marcos, departamento de San Marcos.

Presentó: **CLAUDIA CAROLINA VÉLIZ BAILÓN**

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

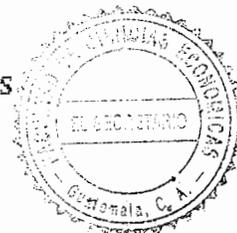
Previo a la aprobación por parte de Junta Directiva de la Facultad, el trabajo citado cumplió el trámite de evaluación correspondiente, de acuerdo al Reglamento vigente del Ejercicio Profesional Supervisado, autorizándose su impresión.

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

Atentamente,

"ID Y ENSEÑAD A TODOS"

LIC. CARLOS ROBERTO CABRERA MORALES
SECRETARIO



Smp.

Ingrid
REVISAD/C

ACTO QUE DEDICO

- A DIOS** Por su gran amor y misericordia, por darme sabiduría y la oportunidad de alcanzar una meta más en mi vida profesional.
- A MIS PADRES** Alicia Bailón, Augusto Véliz y Paula Véliz por apoyarme en todo momento, por sus consejos, sus valores, por la motivación constante, que me ha permitido ser una persona de bien, pero más que nada por su amor.
- A MI HIJA** ¡Te amo! Eres el regalo más lindo que Dios me ha dado, por brindarme esa sonrisa y tu compañía que me dio fuerzas para alcanzar esta meta, todo lo hago por ti.
- A DANIEL** Gracias por tu apoyo y comprensión.
- A MIS ABUELOS** Manuel Galindo (QEPD), Gonzalo Bailón (QEPD) e Ines Lemus. Por darme el ejemplo de mujer trabajadora y luchadora, por su inmenso amor y sabios consejos.
- A MIS HERMANOS** Patty, Evelyn, Vivian y Erick. Gracias por su apoyo y por estar siempre a mi lado.
- A MIS SOBRINAS** Paola, Paula y Barbara. Con todo mi amor, son regalos de Dios, que ha enviado a mi familia.
- A MIS CUÑADOS** Sergio Melchor y en especial a: Carlos Hernández (QEPD) quien siempre me motivó a seguir adelante, me protegió y a quien prometí que terminaría mis estudios. ¡Promesa Cumplida!
- A MI FAMILIA** Gracias por el apoyo y cariño.
- A MIS AMIGOS** Por su cariño y apoyo incondicional, es un regalo de Dios contar con ustedes.
- A MI GRUPO DE EPS** Por su esfuerzo para la culminación de este trabajo. En especial a: Domingo Tavico por brindarme tu apoyo incondicional en todo momento, siempre te estaré agradecida. ¡Dios te bendiga!

A LA UNIVERSIDAD

San Carlos de Guatemala y la Facultad de Ciencias Económicas, les agradezco los conocimientos que forjaron mi vida profesional.

A USTED

Con todo respeto.

“ ID Y ENSEÑAD A TODOS “

ÍNDICE GENERAL

	Página
INTRODUCCIÓN	i
CAPITULO I	
CARACTERÍSTICAS SOCIOECONÓMICAS DEL MUNICIPIO	
1.1	1
1.1.1	1
1.1.2	2
1.1.3	5
1.1.4	5
1.2	5
1.2.1	6
1.2.1.1	8
1.2.1.2	8
1.2.2	9
1.3	10
1.3.1	10
1.3.2	12
1.3.3	14
1.3.3.1	14
1.3.3.2	17
1.4	17
1.4.1	17
1.4.2	17
1.4.3	18
1.4.4	19
1.4.5	19
1.4.6	21
1.4.6.1	21
1.4.6.2	21
1.4.7	22
1.4.8	22
1.4.9	23
1.5	25
1.5.1	26
1.5.2	27
1.5.3	28
1.5.4	29
1.5.5	30
1.5.6	30

1.5.7	Sistema de tratamiento de desechos sólidos	30
1.6	INFRAESTRUCTURA PRODUCTIVA	31
1.6.1	Unidades de mini - riego	31
1.6.2	Vías de acceso	31
1.6.3	Transporte	32
1.7	ORGANIZACIÓN SOCIAL Y PRODUCTIVA	34
1.7.1	Organización social	34
1.7.1.1	Comités	34
1.7.1.2	Asociaciones sociales	35
1.7.1.3	Consejos comunitarios de desarrollo	35
1.7.2	Organización productiva	36
1.7.2.1	Cooperativas	37
1.7.2.2	Comités productivos	37
1.8	ENTIDADES DE APOYO	37
1.8.1	Instituciones estatales	37
1.8.2	Instituciones municipales	40
1.8.3	Organizaciones no gubernamentales	41
1.8.4	Instituciones privadas	43
1.9	FLUJO COMERCIAL Y FINANCIERO	43
1.9.1	Principales productos que importa el Municipio	44
1.9.2	Principales productos que exporta el Municipio	46
1.9.3	Ingresos por concepto de remesas familiares	47

**CAPITULO II
DIAGNOSTICO ADMINISTRATIVO DE LA
MUNICIPALIDAD
DE SAN MARCOS**

2.1	MARCO LEGAL	48
2.1.1	Constitución Política de la República de Guatemala	48
2.1.2	Código Municipal. Decreto 12-2002	50
2.1.3	Ley de los Consejos de Desarrollo Urbano y Rural. Decreto 11-2002	50
2.1.4	Ley de Servicio Municipal. Decreto 1-87	51
2.1.5	Ley General de Descentralización. Decreto 14-2002	51
2.1.6	Ley del Impuesto Único Sobre inmuebles -IUSI- Decreto No. 15-98	52
2.1.7	Ley de Contrataciones del Estado. Decreto No. 57-92	52
2.1.8	Ley Orgánica del Instituto de Fomento Municipal -INFOM- Decreto 1132	52
2.2	DIAGNÓSTICO ADMINISTRATIVO	52

2.2.1	Antecedentes de la organización	52
2.2.2	Misión y visión	53
2.2.3	Análisis estructural	55
2.2.3.1	Organigrama	55
2.2.3.2	Niveles jerárquicos	59
2.2.3.3	Integración del recurso humano	61
2.2.3.4	Tramo de control	63
2.2.3.5	Centralización	63
2.2.4	Análisis funcional	63
2.2.4.1	Funciones generales de los departamentos de la Municipalidad	64
2.2.4.2	Coordinación	67
2.2.5	Análisis procedimental	68
2.2.5.1	Utilización de instrumentos administrativos	68
2.2.6	Análisis de facultades	68
2.2.7	Análisis de relaciones	70
2.2.7.1	Líneas de comunicación	71

**CAPITULO III
PROPUESTA DE CREACIÓN DEL DEPARTAMENTO DE
RECURSOS HUMANOS
EN LA MUNICIPALIDAD DE SAN MARCOS**

3.1	JUSTIFICACIÓN	74
3.1.1	Objetivos de la propuesta	75
3.2	CREACIÓN DEL DEPARTAMENTO DE RECURSOS HUMANOS	75
3.2.1	Misión y visión	76
3.2.1.1	Misión	76
3.2.1.2	Visión	76
3.2.2	Objetivos del departamento de recursos humanos	76
3.2.2.1	Objetivo general	77
3.2.2.2	Objetivos específicos	77
3.2.3	Políticas del departamento	77
3.2.4	Manual de organización del departamento	78
3.2.4.1	Estructura organizacional	78
3.2.4.2	Descripción de funciones	80
3.2.4.3	Descripción técnica de puestos	81
3.3	PROGRAMA DE RECLUTAMIENTO, SELECCIÓN E INDUCCIÓN DESARROLLO DE PERSONAL	82
3.3.1	Objetivo general	82
3.3.2	Objetivos específicos	82

3.3.3	Principios del programa	82
3.3.4	Reclutamiento	83
3.3.4.1	Pasos a seguir en el proceso de reclutamiento	83
3.3.5	Selección	85
3.3.5.1	Pasos a seguir en el proceso de selección	85
3.3.6	Contratación	87
3.3.6.1	Autorización de partida presupuestaria	87
3.3.6.2	Identificación de necesidades y requerimientos de personal (Plazas vacantes o nuevas)	87
3.3.6.3	Base legal	88
3.3.7	Inducción	89
3.3.8	Capacitación	90
3.3.9	Desarrollo	90
3.3.10	Evaluación del desempeño	91
3.4	RECURSOS	92
3.4.1	Estimación de costos	92
3.4.2	Beneficio - costo	94
3.5	PLAN DE ACCIÓN	95

CAPITULO IV

REQUERIMIENTO DE INVERSIÓN SOCIAL

4.1	FUENTE DE INGRESOS MUNICIPALES	98
4.1.1	Ingresos tributarios	98
4.1.2	Ingresos no tributarios	99
4.1.2.1	Otros ingresos no tributarios	100
4.2	PROYECTOS EN EJECUCIÓN	104
4.3	NECESIDADES DE INVERSIÓN SOCIAL	106
4.4	PRIORIZACIÓN DE PROYECTOS	108

CONCLUSIONES	109
---------------------	-----

RECOMENDACIONES	111
------------------------	-----

BIBLIOGRAFÍA	
---------------------	--

ANEXOS	
---------------	--

ÍNDICE DE CUADROS

No.		Página
1	Municipio de San Marcos - San Marcos. Población por sexo. Años: 1994 - 2002 - 2009.	18
2	Municipio de San Marcos - San Marcos. Población por edad. Años: 1994 -2002 - 2009.	18
3	Municipio de San Marcos - San Marcos. Población por área geográfica. Años: 1994 - 2002 - 2009.	19
4	Municipio de San Marcos - San Marcos. Población económicamente activa. Años: 1994 - 2002 - 2009.	20
5	Municipio de San Marcos - San Marcos. Niveles de escolaridad. Años: 1994 - 2002 - 2008.	26
6	Municipio de San Marcos - San Marcos. Distribución de centros educativos. Año: 2008.	27
7	Municipalidad de San Marcos - San Marcos. Departamento de Recursos Humanos. Sueldos más prestaciones laborales. Año: 2009	93
8	Municipalidad de San Marcos - San Marcos. Departamento de Recursos Humanos. Otros gastos Año: 2009. (Cifras en quetzales)	93
9	Municipalidad de San Marcos - San Marcos. Departamento de Recursos Humanos. Resumen del total de gastos. Año: 2009. (Cifras en quetzales)	94
10	Municipalidad de San Marcos - San Marcos. Ingresos históricos. Año: 2005 - 2009 (Cifras en quetzales)	103

ÍNDICE DE GRÁFICAS

No.		Página
1	Municipio de San marcos - San Marcos. Flujo comercial de importación. Año: 2009.	45
2	Municipio de San marcos - San Marcos. Flujo comercial de exportación. Año: 2009.	46
3	Municipalidad de San Marcos - San Marcos. Estructura organizacional municipal. Año: 2009.	56
4	Municipalidad de San Marcos - San Marcos. ¿Dispone la Municipalidad de un organigrama? Año: 2009.	57
5	Municipalidad de San Marcos - San Marcos. ¿Existe un reglamento interno de trabajo? Año 2009.	70
6	Municipalidad de San Marcos - San Marcos. ¿Recibe instrucciones u órdenes de otros jefes? Año: 2009.	72
7	Municipalidad de San Marcos - San Marcos. ¿Qué medio utilizan las autoridades para comunicarse con los empleados? Año 2009.	73
8	Municipalidad de San Marcos - San Marcos. Ubicación del Departamento Recursos Humanos dentro de la estructura de la organizacional municipal. Año: 2009.	79
9	Municipalidad de San Marcos - San Marcos. Estructura del Departamento Recursos Humanos. Año: 2009.	79

ÍNDICE DE TABLAS

No.		Página
1	Municipio de San Marcos - San Marcos. Ubicación y extensión territorial. Año: 2009.	3
2	Municipio de San marcos - San Marcos. División política. Años: 1994 - 2002 - 2009.	7
3	Municipio de San Marcos.- San Marcos Distancia de la cabecera municipal a las aldeas. Vías de acceso y tipo de transporte. Año: 2009.	32
4	Municipio de San Marcos - San Marcos. Organización social. Año 2009.	36
5	Municipio de San Marcos - San Marcos. Organización productiva. Año 2009.	36
6	Municipalidad de San Marcos - San Marcos. Nómina del Concejo Municipal. Año: 2009.	60
7	Municipalidad de San Marcos - San Marcos. Integración del Recurso Humano. Año 2009.	63
8	Municipalidad de San Marcos - San Marcos. Plan de acción Creación del Departamento de Recursos Humanos. Año: 2011.	96
9	Municipalidad de San Marcos - San Marcos. Proyectos en ejecución. Año 2009.	105
10	Municipalidad de San Marcos - San Marcos. Necesidad de inversión social. Año: 2009	107

ÍNDICE DE MAPAS

No.		Página
1	Municipio de San Marcos - San Marcos. Localización. Año: 2009	4
2	Municipio de San Marcos - San Marcos. Casco urbano. Año: 2009.	8
3	Municipio de San Marcos - San Marcos. Centros poblados. Año 2009.	9
4	Municipio de San Marcos - San Marcos. Hidrografía. Año 2009.	12
5	Municipio de San Marcos - San Marcos. Tipos de bosques. Año 2009.	14
6	Municipio de San Marcos - San Marcos. Tipos de suelos. Año 2009.	16

INTRODUCCIÓN

La Universidad de San Carlos de Guatemala, por medio de la Facultad de Ciencias Económicas, ha implementado el Ejercicio Profesional Supervisado - EPS-, el cual tiene como fin primordial, que el estudiante aplique los conocimientos técnicos adquiridos durante el curso de su carrera y que estos sirvan para fomentar la ayuda social necesaria en diferentes sectores de la población guatemalteca, acción que se realizará a través del tema "DIAGNÓSTICO ADMINISTRATIVO MUNICIPAL", el cual se desarrolló en el municipio de San Marcos, departamento de San Marcos.

La municipalidad de San Marcos es un órgano estatal de servicios que vela por los intereses públicos que le están encomendados y se enfrenta a nuevas circunstancias y acontecimientos, lo que hace necesario adaptarse constantemente para actuar eficaz y eficientemente, frente a los problemas suscitados.

Se observó en la visita preliminar que dentro de la Municipalidad, existe un ancho tramo de control, centralización en actividades de puestos de trabajo, desconocimiento de atribuciones laborales asignadas, entre otras deficiencias, que limitan el buen funcionamiento de la institución.

Lo antes expuesto justifica que es necesaria la investigación para recopilar y analizar información de la municipalidad, con el objeto de encontrar alternativas de solución tomando en cuenta los recursos disponibles.

Para desarrollar el Diagnostico Administrativo de la Municipalidad del municipio de San Marcos, se planteó la siguiente problemática: ¿Cuál es la situación actual de la ejecución de las diferentes fases del proceso administrativo de la municipalidad de San Marcos?

Surgió por lo tanto la siguiente hipótesis: “El inadecuado proceso administrativo aplicado actualmente por parte de las autoridades municipales, limita el uso eficiente de los recursos disponibles para la ejecución de las actividades encaminadas hacia el desarrollo del municipio.”

La investigación se realizó a través de la visita de campo durante el mes de junio del año 2009, para desarrollar el presente informe individual, el cual se divide en cinco capítulos que se describen a continuación.

En el capítulo I, se describen las características específicas del municipio de San Marcos, su situación económica y social, a través de los distintos elementos que en ella intervienen, a través de una reseña histórica, los aspectos geográficos, su división política y administrativa, recursos naturales, servicios básicos y su infraestructura productiva, organizaciones sociales, entidades de apoyo y el resumen comercial y financiero.

En el capítulo II, presenta los aspectos relevantes que se encontraron en el trabajo de campo y que afectan tanto la estructura organizacional de la Municipalidad de San Marcos como la optimización de sus funciones, el aprovechamiento de los recursos existentes, la productividad de las actividades, la coordinación del trabajo y la toma de decisiones, entre otros.

Este diagnóstico permitió conocer la estructura administrativa de la Municipalidad, destacando los acontecimientos que afectan el funcionamiento de la misma. Se desarrolló a través del análisis estructural, funcional, procedimental, de facultades y de relaciones.

El capítulo III, es la propuesta de solución a la problemática encontrada, la cual se define como: “Creación del Departamento de Recursos Humanos en la Municipalidad de San Marcos”. La cual tiene como finalidad ser una guía para la

puesta en marcha de la unidad de recursos humanos, se ha detectado la existencia de una serie de problemas relacionados con la administración del recurso humano.

Se describen los diferentes aspectos para el funcionamiento de la unidad tales como: Objetivos que representan, los resultados que se esperan obtener, funciones generales y procedimientos para el reclutamiento, selección, inducción, capacitación y desarrollo, y la evaluación del recurso humano, así como los recursos necesarios para su creación.

En el capítulo IV, se refiere a los requerimientos de inversión social del Municipio, partiendo desde las fuentes de ingreso, proyectos en ejecución, necesidades de inversión social y la priorización de proyectos.

Finalmente, el informe contiene las conclusiones, recomendaciones y bibliografía, adjuntándose asimismo los anexos que fueron necesarios.

CAPÍTULO I

CARACTERÍSTICAS SOCIOECONÓMICAS DEL MUNICIPIO

En el presente capítulo, se analizan las variables e indicadores del diagnóstico socioeconómico realizado en el municipio de San Marcos, entre ellas: 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, análisis de riesgos, diagnóstico municipal, flujo comercial y financiero y actividades productivas.

1.1 MARCO GENERAL

Describe los aspectos de los antecedentes históricos, localización, extensión, clima, orografía del municipio de San Marcos.

1.1.1 Antecedentes históricos

De conformidad con investigación realizada en Casa de los Valores Culturales Marquenses, el municipio de San Marcos fue fundado el 25 de abril de 1533, fecha en que arribó la Colonia Militar, integrada por 50 hombres españoles, con el propósito de extender los dominios a estos lugares.

El 25 de septiembre de 1675 el Oidor de la Real Audiencia Lic. Juan Bautista de Arqueola, distribuye la tierra bajo la idea latifundista y surge San Marcos como barrio de Quetzaltenango al estilo español. Posteriormente se constituye en Municipio; los personajes que instituyeron la primera Municipalidad en 1754 fueron: Alcalde Primero, Sebastián de Barrios; Alcalde Segundo, Fernando Rodríguez; Primer Regidor, Pedro Escobar; Mayordomo de Cabildo, Marcos de Rodas.

Al distribuirse los pueblos del Estado de Guatemala para la Administración de Justicia por el Sistema de Jurados, adoptado en el Código de Livingston y decretado el 27 de agosto de 1836; San Marcos fue adscrito al Circuito del Barrio y fue elevado a la categoría de Valle por Decreto el 12 de noviembre de 1825 y pasó a ser la cabecera del Distrito territorial de su nombre el tres de julio de 1832.

Como consecuencia de los terremotos provocados por el volcán Santa María en 1902, San Marcos y San Pedro Sacatepéquez fueron destruidos. Por Acuerdo Gubernativo No. 624 del 28 de abril de 1902, el Gobierno ordenó la reconstrucción de esos dos poblados y formaron la ciudad de La Unión, declarado de necesidad y utilidad pública el 16 de diciembre de 1935, se formó el municipio de San Marcos La Unión, quedo San Marcos como cabecera. Con ese motivo se construyó un edificio especial llamado Palacio Municipal o Palacio Maya donde hoy funciona Gobernación Departamental y la Municipalidad; por Acuerdo del 20 de julio de 1945 se derogó esa disposición donde se restablecen los municipios de San Marcos y San Pedro, además se acordó que el Palacio Maya quedara en jurisdicción de San Marcos tal como permanece en la actualidad.

1.1.2 Localización y extensión

El municipio de San Marcos está ubicado en el área de la Sierra Madre, en el Altiplano, Región VI Suroccidental del País; colinda al Norte con los municipios de Ixchiguán, Tejutla y Comitancillo; al Sur con los municipios de Esquipulas Palo Gordo, Nuevo Progreso, San Rafael Pié de la Cuesta y San Cristóbal Cucho; al Este con los municipios de San Lorenzo y San Pedro Sacatepéquez; y al Oeste con los municipios de San Pablo y Tajumulco.

A continuación se muestra la ubicación, altura, extensión territorial y aldeas del municipio de San Marcos:

Tabla 1
Municipio de San Marcos - San Marcos
Ubicación y extensión territorial
Año: 2009

No.	Aldea	Ubicación de cabecera	Altitud	Altitud msnm	Latitud norte	Latitud oeste	Kilometros cuadrados
1	San Marcos (Municipio)		Baja	2,398	14o 57' 40"	91o 47' 44"	121.00
2	Agua Caliente Grande	Sur-oeste	Baja	2,100	14o 56' 10"	91o 46' 30"	6.00
3	Barranca de Gálvez	Nor-oeste	Baja y alta	2,100-2,400	15o 01' 30"	91o 52' 00"	8.00
4	El Canaque	Nor-oeste	Baja y alta	2,400-2,600	15o 02' 30"	91o 52' 00"	4.79
5	Caxaque	Oeste	Baja	2,500	14o 58' 20"	91o 49' 30"	8.00
6	El Rincón	Nor-oeste	Baja	2,495	14o 57' 45"	91o 49' 50"	5.00
7	El Recreo	Sur-oeste	Baja	2,400	14o 56' 30"	91o 49' 10"	6.00
8	El Bojonal	Nor-oeste	Baja	1,680	14o 57' 30"	91o 53' 15"	7.00
9	El Rodeo	Nor-oeste	Alta	2,900	15o 03' 00"	91o 50' 30"	7.00
10	Ixtagei	Sur-oeste	Alta	2,800	14o 55' 00"	91o 48' 50"	4.00
11	La Federación	Sur-oeste	Baja-Alta	1,700-2,445	14o 57' 17"	91o 49' 04"	16.00
12	Las Lagunas	Sur-este	Alta	2,400	14o 57' 30"	91o 46' 55"	5.00
13	San Rafael Soche	Nor-oeste	Alta	2,400	14o 57' 30"	91o 47' 50"	6.00
14	Santa Lucía Ixcamal	Norte	Alta	2,868	15o 02' 30"	91o 48' 15"	18.00
15	San Sebastian	Nor-oeste	Alta	2,780	14o 58' 00"	91o 46' 00"	25.00
16	San Antonio Serchil	Nor-oeste	Alta	2,800	15o 55' 00"	91o 12' 00"	28.00
17	San José Las Islas	Sue-oeste	Baja	2,000	14o 55' 45"	91o 47' 50"	3.09

Fuente: Elaboración propia, con base en datos de la Oficina Municipal de Planificación -OMP-.

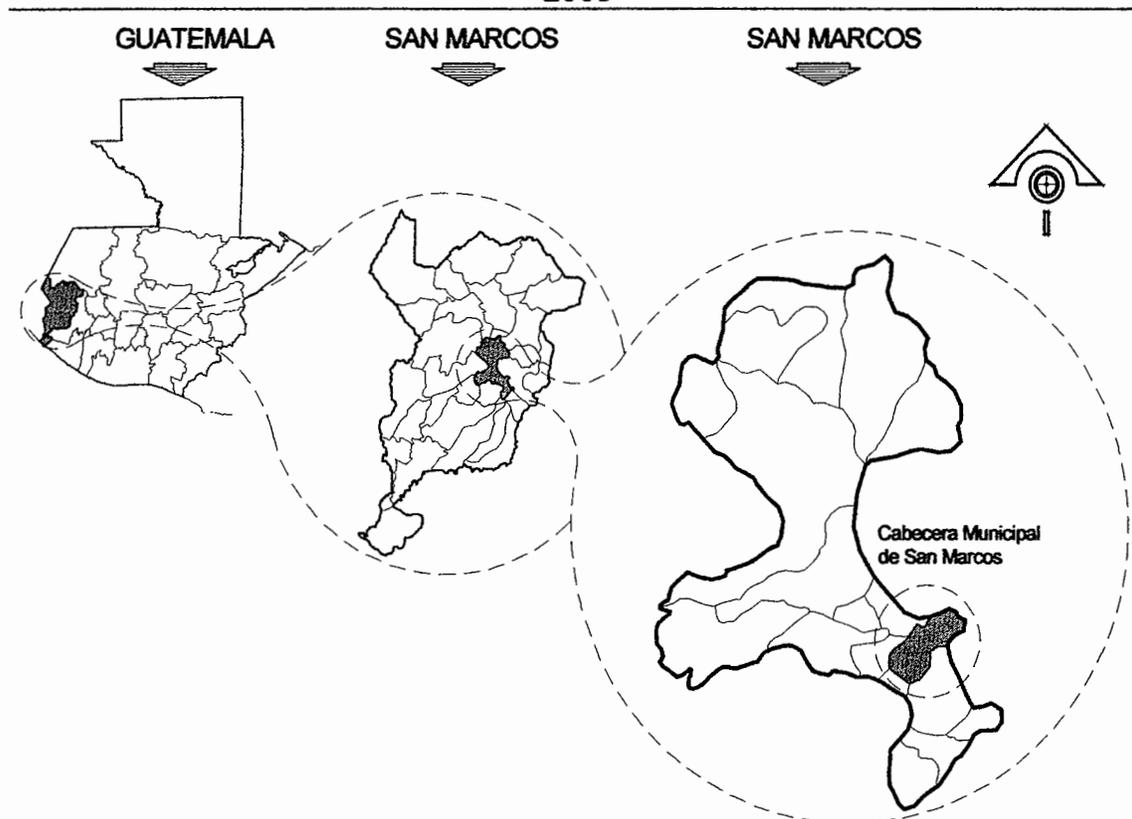
Geográficamente, se localiza en la zona central del Departamento, a una altura de 2,398 metros sobre el nivel del mar y se ubica en la Latitud Norte 14° 57' 40" y Longitud Este 91° 47' 44".

Se encuentra a 250 kilómetros de la ciudad de Guatemala, se ingresa por la carretera CA-1 considerada como la principal por ser la ruta más corta, para llegar al municipio de San Marcos desde la Ciudad Capital, también se puede ingresar por la carretera interamericana del Pacífico CA-2. Las referencias al viajar por la ruta Interamericana CA-1 son: Los Encuentros en el kilómetro 148, posteriormente Cuatro Caminos, donde se toma la carretera RNQ-Quetzaltenango rumbo a la ciudad de Quetzaltenango ubicada en el kilómetro 200, donde se continúa por la carretera RN-12 hasta llegar a la Cabecera Municipal.

Si se conduce por la carretera interamericana del Pacífico CA-2; se accede a Mazatenango, luego se recorre hacia la frontera con México y se desvía en busca de la ruta Nacional Uno que conduce hasta el Municipio.

Tiene una extensión territorial de 121 km², equivalentes al 3.19% del territorio departamental y una población estimada de 47,466 habitantes al año 2009, equivalente al 4.88 % de la población total del Departamento.

Mapa 1
Municipio de San Marcos - San Marcos
Localización
Año:
2009



Fuente: Elaboración propia, con base en datos de Mancomunidad de Municipalidades de la Cuenca del Río Naranjo -MANCUERNA-.

1.1.3 Clima

El clima del municipio de San Marcos es templado, con una temperatura promedio de 12.4° centígrados; se estima entre una máxima de 19.0° centígrados y una mínima de 5.7° centígrados; una precipitación pluvial de 2,138 milímetros, 118 días de lluvias entre los meses de mayo a noviembre y una humedad relativa media del 83%.

1.1.4 Orografía

El municipio de San Marcos presenta un relieve muy accidentado, debido a que está ubicado en la Sierra Madre de Guatemala, en la zona volcánica del extremo occidental del país.

Una parte de agua (línea de cumbres que divide a dos o más cuencas hidrográficas) que va desde la cima del volcán Tajumulco (4,220 mts. sobre el nivel del mar) hasta el extremo sur de la aldea El Bojonal (1,400 mts. sobre el nivel del mar) se recorre por el cerro Serchil (3,166 mts sobre el nivel del mar) y un bosque municipal.

Esta línea montañosa define las tres cuencas hidrográficas de San Marcos detalladas anteriormente, de igual manera incluye la Sierra Madre y los cerros Concepción, Ixtajel y Serchil.

1.2 DIVISIÓN POLÍTICO-ADMINISTRATIVA

La división política permite conocer el ordenamiento territorial del Municipio, las normas de urbanismo, desarrollo urbano-rural de los centros poblados, los servicios básicos y la calidad de vida de los pobladores.

La división administrativa facilita la identificación de las autoridades locales que velan por el patrimonio Municipal, garantizan sus intereses con base en los

valores, cultura y costumbres, así como las necesidades planteadas por los vecinos.

1.2.1 División política

En el año 1994 se contaban 44 centros poblados, distribuidos de la siguiente manera: una ciudad que es la Cabecera Municipal, 16 aldeas, 17 caseríos, ocho cantones, un paraje y una colonia. En el 2002 se hallaban 44 centros poblados identificados de la siguiente manera: una ciudad que es la Cabecera Municipal 16 aldeas, 18 caseríos, ocho cantones y una colonia. En el 2009 se hallan 56 centros poblados, distribuidos de la siguiente manera: una ciudad que es la Cabecera Municipal, 16 aldeas, 23 caseríos, 14 cantones, un paraje y una colonia. El municipio de San Marcos, posee una extensión territorial de 121 kilómetros cuadrados, y en promedio tienen una distancia mínima de dos kilómetros y una máxima de 35 kilómetros a los centros poblados. Los cambios de la situación jurídica de los principales centros poblados entre los años 1994, 2002 y 2009, se pueden observar en la siguiente tabla:

Tabla 2
Municipio de San Marcos - San Marcos
División política.
Años: 1994 - 2002 - 2009

No.	Centro poblado	Año		
		1994	2002	2009
1	Cabecera Municipal	Ciudad	Ciudad	Ciudad
	Justo Rufino Barrios	Colonia	Colonia	Colonia
	San Antonio zona 3	Cantón	Cantón	Cantón
	Santa Isabel zona 1 y 2	Cantón	Cantón	Cantón
	San Nicolás zona 2	Cantón	Cantón	Cantón
	Guadalupe zona 2, 3 y 4	Cantón	Cantón	Cantón
	San Francisco zona 5	Cantón	Cantón	Cantón
	Santa Rosalía zona 1	Cantón	Cantón	Cantón
	San Ramón zona 2	Cantón	Cantón	Cantón
	Santo Domingo zona 4	Cantón	Cantón	Cantón
2	Agua Caliente Grande	Aldea	Aldea	Aldea
	Agua Caliente Chiquito San José	Caserío	Caserío	Caserío
3	Barranca de Gálvez	Aldea	Aldea	Aldea
4	Palo Blanco	Caserío	Caserío	Cantón
5	La Montaña	Caserío	Caserío	Cantón
6	El Aguacate	Caserío	Caserío	Caserío
7	Las Ortigas	Caserío	Caserío	Caserío
	Corral de Piedra	Paraje	—	Paraje
8	El Canaque	Aldea	Aldea	Aldea
	Las Palomas	—	Caserío	Caserío
9	Caxaque	Aldea	Aldea	Aldea
10	El Rincón	Aldea	Aldea	Aldea
11	El Rosario	—	—	Caserío
12	Vista Hermosa	—	—	Caserío
13	El Recreo	Aldea	Aldea	Aldea
14	El Bojonal	Aldea	Aldea	Aldea
15	El Dominante	Caserío	Caserío	Caserío
16	El Rodeo	Aldea	Aldea	Aldea
17	Alta Vista	Caserío	Caserío	Caserío
18	Ixtajel	Aldea	Aldea	Aldea
19	Tierra Blanca	—	—	Caserío
20	La Federación	Aldea	Aldea	Aldea
	La Vega	—	Caserío	Caserío
21	Las Lagunas	Aldea	Aldea	Aldea
22	Navidad	—	—	Caserío
23	Ixquigülla Pequeño	Caserío	Caserío	Caserío
24	Las Escobas	Caserío	Caserío	Caserío
25	Potreriño	Caserío	—	Caserío
	Los Ocaliptos	—	—	Caserío
	Los De León	—	—	Caserío
26	San Rafael Soche	Aldea	Aldea	Aldea
27	Santa Lucía Ixcamal	Aldea	Aldea	Aldea
28	San Sebastián	Aldea	Aldea	Aldea
29	Los Solcos	—	—	Caserío
30	Los Aguilón	—	—	Caserío
31	Canoa de Piedra	Caserío	Caserío	Cantón
32	Llano de la Guardia	Caserío	Caserío	Cantón
33	San Antonio Serchil	Aldea	Aldea	Aldea
34	Los Cerezos	Caserío	Caserío	Caserío
35	Los Puentes	Caserío	Caserío	Caserío
36	Chisguachin	Caserío	Caserío	Caserío
37	Los Cerros Serchil	—	—	Cantón
38	El Milagro de Serchil	—	—	Cantón
	San Francisco	Caserío	Caserío	Caserío
39	San José Las Islas	Aldea	Aldea	Aldea
40	Cansupe	Caserío	Caserío	Caserío
Total centros poblados		44	44	56

Fuente: Elaboración propia, con base en datos del X Censo de Población y V de Habitación 1,994; XI Censo de Población y VI de Habitación 2,002 del Instituto Nacional de Estadística -INE- y Oficina Municipal de Planificación -OMP-, San Marcos.

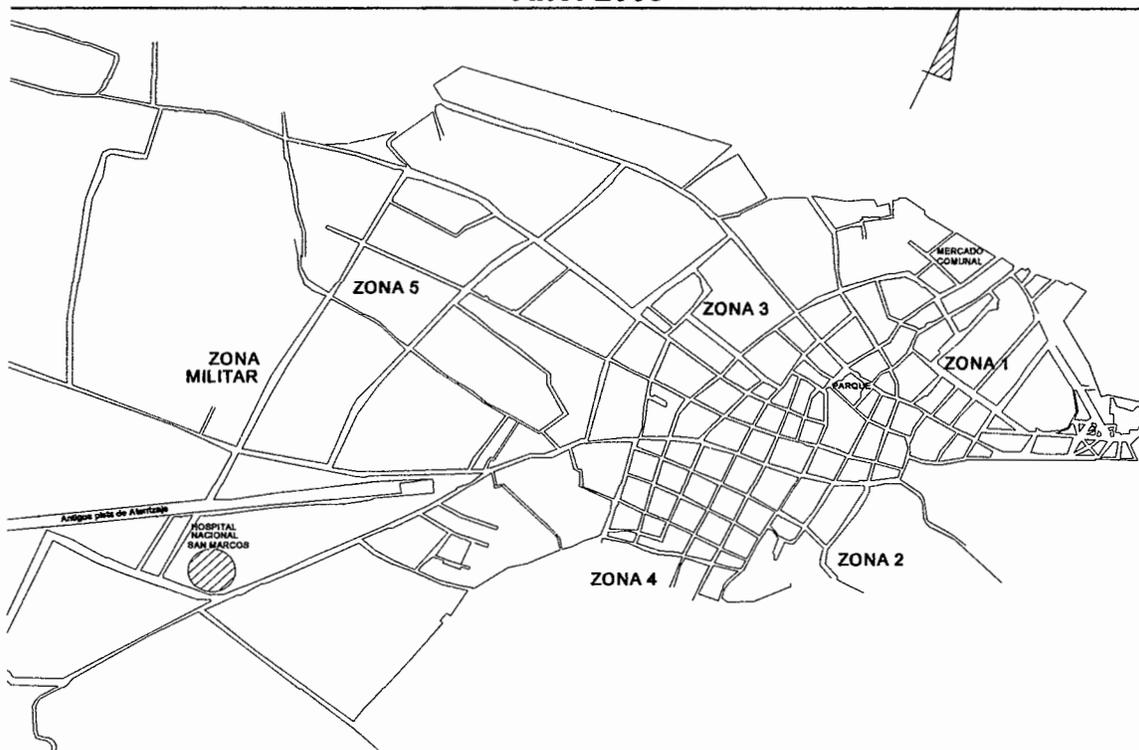
Por medio de encuesta y entrevista, se estableció que el Municipio ha sufrido cambios con relación a los censos Habitacionales de 1994 y 2002 de algunos centros poblados, la Oficina de Catastro Municipal tiene en sus registros caseríos

que el Instituto Nacional de Estadística -INE- no los considera parte de los censos realizados.

1.2.1.1. Área urbana

La cabecera municipal de San Marcos está dividida en cinco zonas las cuales están ubicadas en el mapa número tres, una colonia denominada “Justo Rufino Barrios”, y ocho cantones identificados como San Antonio, Santa Isabel, San Nicolás, San Francisco, Santa Rosalía, San Ramón, Guadalupe y Santo Domingo.

Mapa 2
Municipio de San Marcos - San Marcos
Casco urbano
Año: 2009

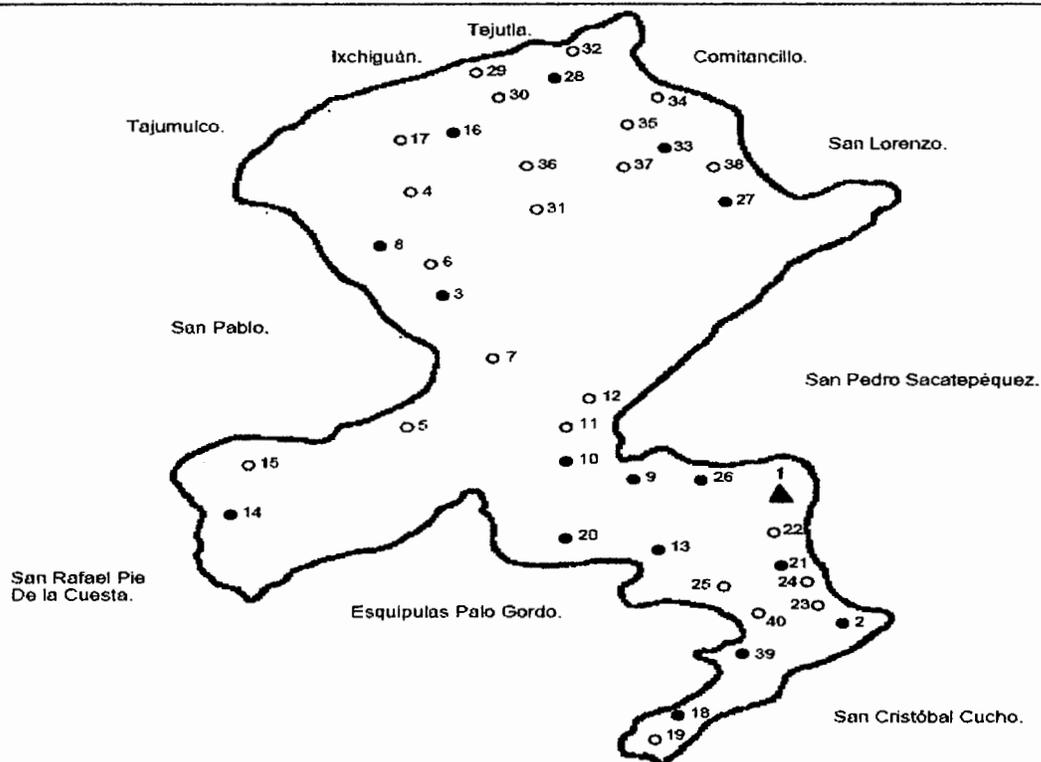


Fuente: Oficina Municipal de Planificación -OMP-, San Marcos.

1.2.1.2 Área rural

El municipio de San Marcos se encuentra dividido en 16 aldeas, siete cantones y 16 caseríos de la siguiente forma:

Mapa 3
Municipio de San Marcos - San Marcos
Centros poblados
Año: 2009



REFERENCIAS

- | | |
|---------------------------------|----------------------------------|
| 1 ▲ Municipio de San Marcos. | 2 ● Aldea Agua Caliente. |
| 3 ● Aldea Barranca de Gálvez. | 4 ○ Cantón Palo Blanco. |
| 5 ○ Cantón La Montaña. | 6 ○ Caserío El Aguacate. |
| 7 ○ Caserío Las Ortigas. | 8 ● Aldea El Canaque. |
| 9 ● Aldea Caxaque. | 10 ● Aldea El Rincón. |
| 11 ○ Caserío El Rosario. | 12 ○ Caserío Vista Hermosa. |
| 13 ● Aldea El Recreo. | 14 ● Aldea El Bojonal. |
| 15 ○ Caserío El Dominante. | 16 ● Aldea El Rodeo. |
| 17 ○ Caserío Alta Vista. | 18 ● Aldea Ixtajel. |
| 19 ○ Caserío Tierra Blanca. | 20 ● Aldea La Federación. |
| 21 ● Aldea Las Lagunas. | 22 ○ Caserío Navidad. |
| 23 ○ Caserío Ixquihulla. | 24 ○ Caserío Las Escobas. |
| 25 ○ Caserío Los Potrerillos. | 26 ● Aldea San Rafael Soche. |
| 27 ● Aldea Santa Lucía Ixcamal. | 28 ● Aldea San Sebastián. |
| 29 ○ Caserío Los Solcos. | 30 ○ Caserío Los Agullón. |
| 31 ○ Cantón Canoa de Piedra. | 32 ○ Cantón Llano de La Guardia. |
| 33 ● Aldea San Antonio Serchil. | 34 ○ Caserío Los Cerezos. |
| 35 ○ Caserío Los Puentes. | 36 ○ Cantón Chisguachin. |
| 37 ○ Cantón Los Cerros Serchil. | 38 ○ Cantón El Milagro Serchil. |
| 39 ● Aldea San José Las Isías. | 40 ○ Caserío Cansupe. |

Fuente: Elaboración propia, con base en datos de Oficina Municipal de Planificación -OMP-, San Marcos.

1.2.2 División administrativa

Integrada por la Corporación Municipal, Alcaldías Auxiliares, Concejos Comunitarios de Desarrollo -COCODE-, Concejo Municipal de Desarrollo.

-COMUDE- y comisiones de trabajo, en base a lo promulgado en el Código Municipal Decreto 12-2002 del Congreso de la República de Guatemala.

La Corporación Municipal es electa cada cuatro años, en forma popular mediante sufragio universal, de acuerdo a la Ley Electoral y de Partidos Políticos. Está integrada por: Alcalde Municipal, Síndicos, Concejales Secretario y las Comisiones de cultura, turismo, protección del medio ambiente, urbanismo, desarrollo urbano y rural, transporte, deporte, ornato, asuntos jurídicos, agricultura, ganadería, alimentación y encargados de la finca "Montelimar". También poseen 24 alcaldías auxiliares en las 16 aldeas y en ocho cantones, integrada por un Alcalde Comunitario y tres o más Alguaciles.

En forma alterna, funcionan los Concejos Comunitarios de Desarrollo -COCODE- integrados por miembros de la comunidad interesados en promover y llevar a cabo políticas participativas, se reúnen para identificar y priorizar los proyectos, planes y programas de beneficio local, en base a la Ley de los Consejos de Desarrollo Urbano y Rural, Decreto Número 11-2002 del Congreso de la República de Guatemala. En el Municipio existe un total de 24 COCODE'S, los cuales tienen poca participación porque desconocen los beneficios de estar organizados y no reciben apoyo de las autoridades del gobierno municipal.

1.3 RECURSOS NATURALES

Los recursos naturales pueden ser edáficos, hidrológicos y forestales. Los edáficos es un conjunto de materia orgánica e inorgánica de la superficie terrestre capaz de sostener la vida vegetal, los hidrológicos conllevan los ríos y los forestales los bosques.

1.3.1 Agua

El nacedero con el nombre de Agua Escondida se da en la aldea Santa Lucía Ixcamal y entre los ríos se da el denominado San José Ojo de Agua en la

misma aldea. Los nacimientos El Aliso y las Rocas se dan en la aldea El Recreo, así también se da el río Pequeño o del Astillero, el nacimiento Cerro Chil denominado la Cadena, cuatro nacimientos denominados Arroyos de Serchil y el río Capitán se dan en la aldea San Antonio Serchil. Existen también tres nacimientos que se manifiestan en época de invierno en la aldea San Rafael Soche.

El río Cabuz que es uno de los principales del Municipio, nace en la aldea El Recreo y se forma como río por medio de las microcuencas que lo forman en la aldea Canaque, así también Los ríos Trojas y Hierbamora pasan por las aldeas Canaque, Barranca de Gálvez y El Rodeo.

El río El Apeadero pasa por la aldea Barranca de Gálvez y llamado El Apeadero Ixpil por la aldea El Bojonal, en ésta última aldea existen cinco riachuelos. Además, existen otros ríos tales como el río La Joya que pasa por la aldea El Rincón y Caxaque, el río Canoa de Piedra que pasa por la aldea San Sebastián y por último los ríos Chica, Berral y Petz que pasan por la aldea San José Las Islas.

Existen tres riachuelos que desembocan en el río Palatzá, uno en la aldea El Rincón y dos en la aldea La Federación, uno de ellos desaparece en época de verano. Además de los anteriormente mencionados están los riachuelos Chinal, La Fuente Viva, Majáquez, La Cueva y El chorro que pasan por la aldea Barranca de Gálvez y por último el arroyo denominado Sandro en la aldea Agua Caliente.

A continuación se presenta un mapa que identifica los ríos relevantes del Municipio:

Mapa 4
Municipio de San Marcos - San Marcos
Hidrografía
Año: 2009



Fuente: Elaboración propia, con base en información del Centro Diocesano, San Marcos, San Marcos

1.3.2 Bosques

“Los bosques son aquellas áreas que cuentan con un alta densidad de árboles. Los bosques son algo similar a una comunidad, pero de plantas, que cubren una importante porción del planeta tierra y que además funcionan como el hábitat de algunos animales, como moduladores de los flujos hidrológicos y ostentan una función tan determinante como importante, como es la de conservar el suelo”¹.

¹ Florencia en Medio Ambiente. Definición de Bosque. Copyright © 2007 - 2008 Definición ABC. Consultado el 15 de Oct. 2009. Material disponible en: www.definicionabc.com/medioambiente/bosque.php

El municipio de San Marcos tiene de 4,117.68 manzanas de área boscosa, y 1,843.24 manzanas de área para reforestar. Los bosques están compuestos principalmente por especies de coníferas (ciprés, pino blanco y colorado) y especies de hoja ancha como el aliso, el encino, roble y madrón.

- **Bosques de latifoliadas**

Las hojas de variada forma laminar, hacen que las latifoliadas se les denomine también de hoja ancha o frondosa. Pueden ser perennes o caducas.

- **Bosques de coníferas**

“Los bosques de coníferas se dan en zonas frías y templadas, tienen como característica el tronco recto, cónico hasta su ápice y revestido por las ramas. La madera homogénea y constituida por células que se agrupan en bandas concéntricas, los cuales conforman anillos de crecimiento”².

- **Bosque mixto**

Son los bosques compuestos por especie de coníferas y latifoliadas.

- **Bosque mixto y cultivo**

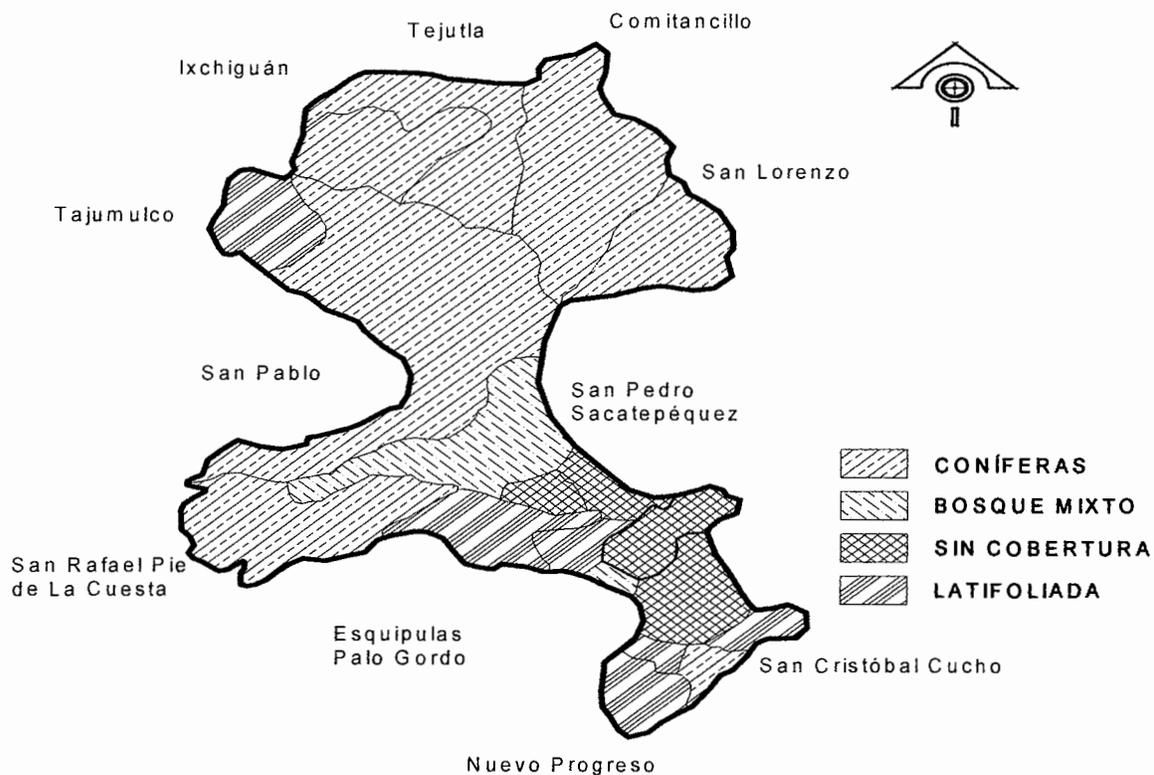
Son los que se componen por cultivos y árboles.

Actualmente el Instituto Nacional de Bosques -INAB- tiene incentivos para el manejo de bosques tales como el Programa de Incentivo Nacional de Participación -PINPEP- y Programas de Incentivos Forestales -PINFOR-, y se realizan por medio de pagos en efectivo que el Estado otorga a los propietarios de tierras con vocación forestal.

A continuación se presenta un mapa donde se localizan los diferentes tipos de bosques:

²s.a Clasificación de los bosques. s.n.t. Consultado el 15 de Oct. 2009. Material disponible en http://www.laesferaverde.cl/bo_c.htm

Mapa 5
Municipio de San Marcos - San Marcos
Tipos de bosques
Año: 2009



Fuente: Elaboración propia con base en datos del Diagnóstico Municipal de San Marcos, Oficina Municipal de Planificación -OMP-, San Marcos, San Marcos.

1.3.3. Suelos

En el municipio de San Marcos existen diversos tipos de suelos.

1.3.3.1 Tipos de Suelo

La clasificación de reconocimiento de suelos según "Charles Simmons", se presenta de la siguiente manera:

“GRUPO I: Suelos de las montañas volcánicas; **GRUPO II:** Suelos de la Altiplanicie Central; **GRUPO III:** Suelos del Declive del Pacífico, **GRUPO IV:** Suelos del Litoral del Pacífico y **GRUPO V:** Clases Misceláneas de terreno.

Los suelos en los **Grupos II, III y IV** han sido divididos en sub-grupos según la profundidad del suelo, la clase de material madre, el relieve y el drenaje, donde estos son factores importantes. En el **Grupo II** están: A. Suelos profundos sobre materiales volcánicos, en relieve inclinado a escarpado, B. Suelos profundos sobre materiales volcánicos, D. Suelos profundos desarrollados sobre roca y E. Suelos poco profundos desarrollados sobre roca. En el **Grupo III** hay tres sub grupos A. Suelos profundos sobre materiales volcánicos, en relieve suavemente inclinado a casi plano. En el **Grupo IV** hay tres sub-grupos:

A. Suelos bien drenados, de textura pesada, **B.** Suelos mal drenados, de textura pesada y **C.** Suelos arenosos.”³ Los suelos en el municipio de San Marcos, se dan en la siguiente clasificación:

“GRUPO II. A

Se describe como suelos profundos sobre materiales volcánicos, con el suelo superficial de color café oscuro, textura franco arcillosos y franco arenoso, fino con un espesor aproximado de un metro y drenaje interno, tal es el caso de las aldeas: El Recreo, El Rincón, Las Lagunas y La Federación.

En el caso de algunas aldeas tales como: San José las Islas que tiene una estructura de conservación de suelos, así como la aldea El Rodeo sus suelos son cultivables, pero presentan problemas de erosión debido al pastoreo.

³ Charles, S. Simmons., José Manuel Tárano T. y José Humberto Pinto Z. Clasificación de Reconocimiento de los Suelos de la República de Guatemala. Edición en Español por Pedro Tirado - Sulsona, Editorial del Ministerio de Educación Pública * José de Pineda Ibarra* Guatemala. Centro América. Páginas 219, 220, 222, 229, 230, páginas.

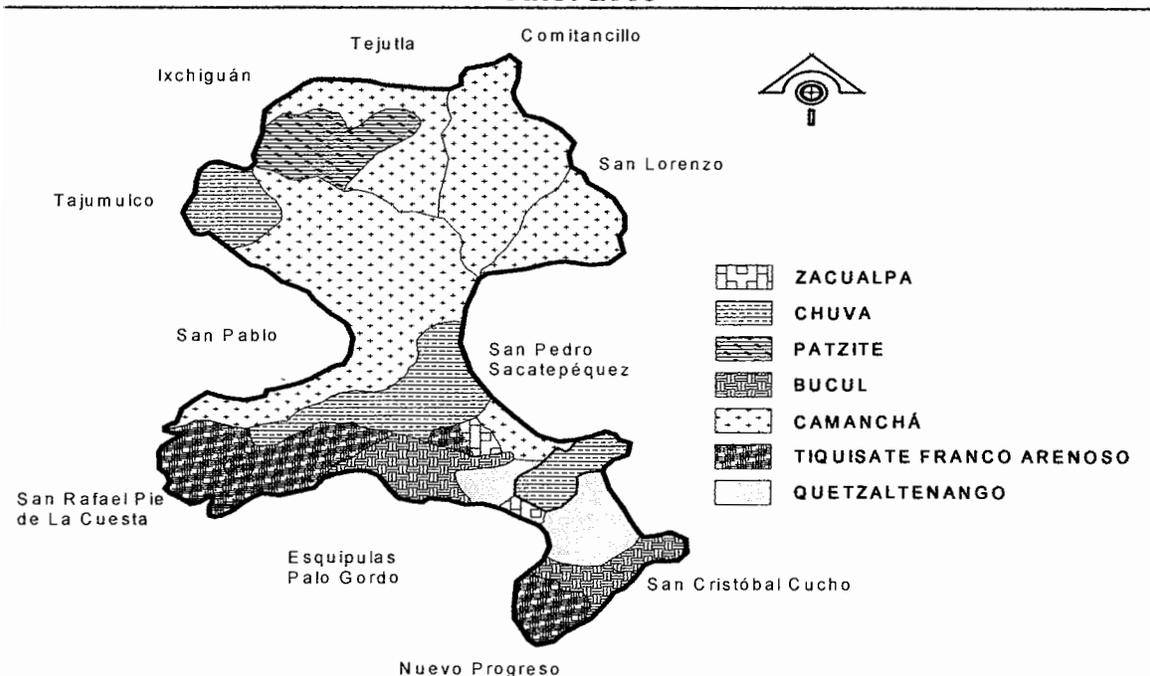
GRUPO II. D

En este grupo se catalogan los suelos con textura arcillosa, rocosa bien marcada, topografía con pendiente fuerte, tal es el caso de las aldeas Barranca de Gálvez, Caxaque, San Sebastián y San Antonio Serchil.

GRUPO IV

Presenta textura arenosa, arcillosa y tierra negra, en bloques, y angulares medianos moderadamente desarrollados, la consistencia es suave, la retención de humedad de estos suelos es alta, debido a su alto contenido de arcilla, drenaje normal, erosiones por épocas de lluvia, tal es el caso de las aldeas San Rafael Soche, Canaque, El Bojonal, Santa Lucía Ixcamal, Agua Caliente e Ixtagel.⁴

Mapa 6
Municipio de San Marcos - San Marcos
Tipos de suelos
Año: 2009



Fuente: Elaboración propia con base en datos del Diagnóstico Municipal de San Marcos, Oficina Municipal de Planificación -OMP-, San Marcos, San Marcos.

⁴J. Enrique Del Águila Bernasconi. Información Geográfica de San Marcos. S.n.t. Página 175.

1.3.3.2 Uso del suelo

La capacidad de uso del suelo en el municipio de San Marcos es principalmente forestal, sin embargo según la encuesta realizada por la investigación de campo, Grupo EPS, primer semestre 2009; se observó que la tierra es utilizada principalmente por la agricultura según lo que indica el cuadro siete del uso actual y potencial de la tierra

1.4 POBLACIÓN

Variable que muestra las características de sus habitantes, entre ellas: cantidad de habitantes, edad, sexo, población urbana, rural y población económicamente activa.

1.4.1 Número de hogares y tasa de crecimiento

“La población total proyectada del municipio de San Marcos para el año 2009 es de 47,466 habitantes”⁵, con un total de 9,289 hogares; los cuales están conformados por cinco habitantes en promedio por familia, con una tasa de crecimiento anual de 3.03%.

1.4.2 Por sexo

Desde el punto de vista demográfico el sexo constituye una de las características principales del grupo de estudio. A continuación se muestra la distribución de la población por sexo:

⁵ .Instituto Nacional de Estadística -INE-. Proyecciones de población, con base en el XI Censo de Población y VI de Habitación. Guatemala 2002. Página 335.

Cuadro 1
Municipio de San Marcos - San Marcos
Población por sexo
Años: 1994 - 2002 - 2009

Descripción	Censo 1994		Censo 2002		Proyección 2009	
	Habitantes	%	Habitantes	%	Habitantes	%
Masculino	13,102	48	17,705	49	24,679	52
Femenino	13,986	52	18,620	51	22,787	48
Total	27,088	100	36,325	100	47,466	100

Fuente: Elaboración propia, con base en datos del X Censo de Población, V de Habitación 1994; XI Censo de Población, VI de Habitación 2002, del Instituto Nacional de Estadística -INE- y proyección 2009.

Como se muestra en el cuadro anterior para el año 2009 predomina el sexo masculino con el 52% del total de la población proyectada. El sexo femenino disminuyó un tres y cuatro por ciento con relación a los Censos Poblacionales 1994 y 2002.

1.4.3 Por edad

Otra de las características importantes del estudio es la edad, de acuerdo a la proyección oficial se presenta la siguiente información:

Cuadro 2
Municipio de San Marcos - San Marcos
Población por edad
Años: 1994 - 2002 - 2009

Descripción	Censo 1994		Censo 2002		Proyección 2009	
	Habitantes	%	Habitantes	%	Habitantes	%
De 00 a 14	11,707	43	14,158	39	20,643	44
De 15 a 64	14,029	52	20,234	56	24,749	52
De 65 y más	1,352	5	1,933	5	2,074	4
Total	27,088	100	36,325	100	47,466	100

Fuente: Elaboración propia, con base en datos del X Censo de Población, V de Habitación 1994; XI Censo de Población, VI de Habitación 2002, del Instituto Nacional de Estadística -INE- y proyecciones 2009.

De acuerdo a la información presentada, para el año 2009 el rango de edades de cero a 14 y 15 a 64 lo constituye el 96%, lo que demuestra el predominio de

jóvenes y un aumento del uno por ciento en relación al Censo de Población 2002. Con la población de 65 años en adelante, se observa una disminución del uno por ciento en relación al mismo periodo.

1.4.4 Por área urbana y rural

Para el año 1994 la población urbana representaba el 33% del total de la población, en el 2002 ésta ascendió al 54%. Entre el año 1994 y 2002 la población urbana aumentó el 21% y la rural disminuyó en 21%, como se puede observar en el siguiente cuadro:

Cuadro 3
Municipio de San Marcos - San Marcos
Población por área geográfica
Años: 1994 - 2002 - 2009

Descripción	Censo 1994		Censo 2002		Proyección 2009	
	Habitantes	%	Habitantes	%	Habitantes	%
Urbana	8,851	33	19,648	54	28,480	60
Rural	18,237	67	16,677	46	18,986	40
Total	27,088	100	36,325	100	47,466	100

Fuente: Elaboración propia, con base en datos del X Censo de Población, V de Habitación 1994; XI Censo de Población, VI de Habitación 2002, del Instituto Nacional de Estadística -INE-.

La población urbana proyectada para el año 2009 es del 60%, el resultado del 40% que refleja la encuesta se debe a que el 79% de las encuestas se realizó en el área rural. El aumento de la población urbana entre los años investigados, es debido a la tendencia de la población a buscar los servicios básicos que se prestan en los centros poblados urbanos, aunque la mayoría de la población vive en el área rural.

1.4.5 Población económicamente activa -PEA-

Está conformada por hombres y mujeres que proporcionan la fuerza de trabajo en la producción de bienes y servicios; incluye a los patronos, trabajadores, asalariados, los que colaboran en una unidad económica familiar sin remuneración y las personas que trabajan o están en busca del mismo.

El siguiente cuadro muestra un análisis de la población económicamente activa del municipio de San Marcos, se toma como base los censos 1994, 2002 y una proyección para el año 2009.

Cuadro 4
Municipio de San Marcos - San Marcos
Población económicamente activa
Años: 1994 - 2002 - 2009

Descripción	Censo 1994		Censo 2002		Proyección 2009	
	Habitantes	%	Habitantes	%	Habitantes	%
P.E.A. Género	<u>7,330</u>	<u>100</u>	<u>10,284</u>	<u>100</u>	<u>13,827</u>	<u>100</u>
Hombres	5,679	77	7,644	74	10,278	74
Mujeres	1,651	23	2,640	26	3,549	26
P. E. A. Área	<u>7,330</u>	<u>100</u>	<u>10,284</u>	<u>100</u>	<u>13,827</u>	<u>100</u>
Urbana	2,656	36	6,177	60	8,305	60
Rural	4,674	64	4,107	40	5,522	40

Fuente: Elaboración propia, con base en datos del X Censo de Población, V de Habitación 1994; XI Censo de Población, VI de Habitación 2002, del Instituto Nacional de Estadística -INE- y proyecciones 2009.

Se determinó para el municipio de San Marcos, según el Censo Poblacional de 1994 una población económicamente activa de 7,330 habitantes que representaban el 27% de la población total conformada por 27,088 habitantes, para el año 2002 era de 10,284 habitantes que representa el 28% del total.

Según la proyección del año 2009, la población económicamente activa es de 13,827 habitantes que representan el 29% del total, de las cuales 10,278 son hombres y 3,549 mujeres; de la población total 8,305 personas residen en el área urbana y 5,522 en el área rural.

Al observar los porcentajes se puede determinar que la población económicamente activa se ha incrementado debido a que la población infantil se involucra desde temprana edad en la actividad productiva que desempeña cada una de las familias.

1.4.6 Migración

Es el desplazamiento de población que se produce desde un lugar de origen a otro de destino y lleva consigo un cambio de la residencia habitual en el caso de las personas.

La dinámica migratoria como consecuencia del desempleo, pobreza y el devaluó de los productos agrícolas por el que atraviesa el municipio de San Marcos desde hace mucho tiempo, ha marcado dos tendencias de destino como medio de subsistencia para muchos pobladores, que les permite afrontar la inestable situación económica que enfrenta el país y que se agudiza con el paso del tiempo, las cuales se pueden enmarcar en la emigración de las personas del campo netamente campesinas hacia las principales ciudades del país o al extranjero.

1.4.6.1 Inmigración

Es la entrada a un país de personas ajenas a éste. Son las personas que llegan a residir al municipio de San Marcos, provenientes de distintos aldeas, caseríos cantones o parajes y de otros Municipios, en el caso de la población del Altiplano recurre a la Cabecera Municipal a estudiar por falta de oportunidades de superación.

1.4.6.2 Emigración

Consiste en dejar el propio país o la propia región de origen por tiempo ilimitado, con el fin de obtener mayores ingresos para mejorar su nivel de vida. En comparación con años anteriores la migración ha aumentado, principalmente por razones económicas, falta de trabajo y pobreza, que obligan a la población a emigrar a ciudades nacionales o extranjeras. La emigración internacional se da por trabajadores agrícolas hacia distintas fincas del Estado de Chiapas, México e inclusive a los Estados Unidos de Norte América.

1.4.7 Vivienda

Mide el grado de desarrollo social, económico y político de un lugar. Las características de una casa dependen del clima, del terreno, de los materiales disponibles, de las técnicas constructivas tales como: la clase social, los recursos económicos de sus propietarios y la factibilidad de su puesta en obra.

De acuerdo a los resultados de la encuesta, un 94% tiene casa propia, el 4% alquila y un 2% en usufructo vitalicio. En el área rural, las viviendas utilizan en su mayoría materiales como: mezción, adobe, ladrillo, madera, se observa un incremento de la utilización del block para paredes; techos de lámina, terrazas; pisos de cemento, tierra, granito y cerámico.

En el casco urbano, el 85% de las viviendas utilizan paredes de block, el techo de lámina o terraza, con piso cerámico u otros materiales similares y el restante 15% utiliza paredes de adobé, ladrillo u otros. Algunas familias se han beneficiado a través de las remesas familiares que obtienen de sus parientes que residen en el extranjero.

1.4.8 Niveles de ingreso

De la población económicamente activa que representa el 60% del área urbana y 40% en el área rural se deduce la escasez de fuentes de empleo que incide en los altos niveles de pobreza encontrados.

De acuerdo a la encuesta, el ingreso en cada hogar es generado principalmente por el jefe de familia y los hijos varones, provenientes del trabajo de la tierra. Cuando los ingresos son insuficientes para el sostenimiento de la familia, se acentúa el fenómeno de la emigración, hacia la ciudad de Guatemala y Estados Unidos de América.

Se estimó que el ingreso promedio por hogar es de Q. 600.00 a Q. 800.00 mensual, que está por debajo del salario mínimo establecido por la ley, por no existir mano de obra calificada y que en su mayoría lo obtienen como jornaleros. Esta cantidad no alcanza para cubrir las necesidades básicas de alimentación, salud, educación, vivienda, etc.

1.4.9 Pobreza

La magnitud e incidencia de la pobreza en Guatemala es uno de los principales problemas socioeconómicos que obstaculiza el desarrollo integral del País, previo a analizar la pobreza del Municipio se hace necesario definirla. “Una persona es considerada pobre si él o ella no tiene acceso o no posee la capacidad para acceder a un paquete de bienes y servicios establecidos normativamente.”⁶

Para la medición de la pobreza existen varias metodologías y técnicas, todo depende del concepto que se aplique, ya sea de carácter cuantitativo, cualitativo o una combinación de ambas. Las técnicas más usadas son: medidas de bienestar, necesidades básicas insatisfechas, consumo-ingreso, canasta alimenticia y líneas de pobreza, entre otras.

Las líneas de pobreza fueron una metodología empleada por el Instituto Nacional de Estadística al realizar la Encuesta Nacional de Condiciones de Vida 2006 - ENCOVI-, la cual consiste en medir el nivel de consumo de un individuo o familia, a través de un agregado de consumo, luego ordenarlos del mayor al menor de acuerdo al nivel de bienestar obtenido, para establecer así, las líneas de pobreza extrema y pobreza no extrema.

⁶ Feres y Mancero. Enfoque para la Medición de Pobreza: Breve Revisión de La Literatura. Chile 2001: CEPAL. Página 2.

“Línea de pobreza extrema: Es el nivel de pobreza en el que se encuentran las personas que no alcanzan a cubrir el costo de consumo mínimo de alimentos (Q. 3,206.00 por persona al año).”⁷

“Línea de pobreza no extrema: Es el nivel en el que se clasifican a las personas que alcanzan a cubrir el costo del consumo mínimo de alimentos, pero no el costo mínimo adicional calculado para otros bienes y servicios básicos (Q. 6,574.00 por persona al año).”⁸

“Según la Encuesta de Condiciones de Vida del año 2006, en Guatemala el 51% de los guatemaltecos viven en condiciones de pobreza, el 14.2% vive en condiciones de extrema pobreza, mientras el 34.8% en pobreza no extrema.”⁹

Los resultados de ENCOVI del año 2006, elaborado por el Instituto Nacional de Estadística -INE-, indican que el municipio de San Marcos tiene el 65.4% de habitantes en condiciones de pobreza, del cual el 19.9% vive en condiciones de extrema pobreza mientras el 45.5% en pobreza no extrema.

“De acuerdo a diferentes organismos de la Organización de las Naciones Unidas -ONU- en Guatemala, el país más poblado de la región con casi 13 millones de habitantes, casi siete millones de personas son pobres y dos millones viven en extrema pobreza. Con más de un millón de niños que sufren algún grado de desnutrición y una tasa de analfabetismo del 24%, el sector que más sufre la exclusión social son los indígenas, que representan casi la mitad de la población.

⁷ Instituto Nacional de Estadística -INE-. Encuesta Nacional de Condiciones de Vida -ENCOVI 2006-. s.p

⁸ Feres y Mancero. Op. Cit. Página 2.

⁹ Feres y Mancero. Op. Cit. Página 2.

El 58% de los pobres son indígenas y de los que viven en extrema pobreza el 72% pertenecen a ese mismo grupo.¹⁰

De acuerdo a los resultados de la encuesta en el municipio de San Marcos, en el área rural 23.42% tienen un ingreso de Q. 1,000.00 el 20.25% no logran ingresos mayores a los Q. 1,500.00 que está por debajo del salario mínimo establecido por la ley, por no existir mano de obra calificada y en su mayoría lo obtienen como jornaleros. Esta cantidad no alcanza para cubrir las necesidades básicas de alimentación, salud, educación, vivienda. Según la Encuesta de Condiciones de Vida del año 2006, se encuentran dentro de la línea de pobreza no extrema.

En el área urbana 27.59% de la población el promedio de ingresos se registra dentro del nivel de Q. 4,000.00 a más, son considerados no pobres y algunos cuentan con remesas del extranjero

1.5 SERVICIOS BÁSICOS Y SU INFRAESTRUCTURA

El Municipio cuenta con infraestructura básica como educación, salud, agua, energía eléctrica, drenaje, sistema de tratamiento de aguas servidas, sistema de recolección de basura, tratamiento de desechos sólidos, letrización y cementerios. La existencia de los mismos, no garantizan que estos sean eficientes para mantener los niveles de salubridad, educación y medio ambiente que requiere la comunidad.

Las tasas de cobertura de los servicios son útiles para la medición del desarrollo de los habitantes del Municipio. Los datos estadísticos que a continuación se presentan fueron tomados del XI Censo de Población, VI Censo de Habitación 2002 y Población Proyectada 2009 del Instituto Nacional de Estadística -INE-.

¹⁰EFE. 2007. La mitad de los centroamericanos son pobres. El nuevo diario. (en línea). Nicaragua. Consultado el 20 de jul. 2009. disponible en: <http://www.elnuevodiario.com.ni/nacionales/1510>

1.5.1 Educación

El nivel de educación de la población es bajo, la mayor parte de las familias viven en situación de pobreza, situación por la cual no permite cubrir las necesidades de educación, principalmente en el área rural. Se presenta a continuación datos sobre el nivel de escolaridad al año 2008.

Cuadro 5
Municipio de San Marcos - San Marcos
Niveles de escolaridad
Años: 1994 - 2002 - 2008

Descripción	Año 1994	%	Año 2002	%	Año 2008	%
Preprimaria	418	2	237	1	1,691	11
Primaria	11,126	66	15,010	60	7,069	43
Básico	4,574	27	7,910	31	3,953	24
Diversificado	763	5	2,020	8	3,559	22
Total	16,881	100	25,177	100	16,272	100

Fuente: Elaboración propia, con base en datos del X Censo de Población, V de Habitación 1994; XI Censo de Población, VI de Habitación 2002, del Instituto Nacional de Estadística -INE- y del Ministerio de Educación 2008.

Como se muestra en el cuadro anterior, el nivel de escolaridad aumentó un 49% en el año 2002 en relación al año 1994, disminuyó el 35% en el año 2008 en relación al año 2002.

A continuación se presenta las inscripciones educativas para el año 2008, según el Ministerio de Educación del Municipio de San Marcos.

Cuadro 6
Municipio de San Marcos - San Marcos
Distribución de centros educativos
Año: 2008

Niveles	Sector						Área							
	Oficial	%	Privado	Coop.	%	Total	%	Urbana	%	rural	%	Total	%	
Preprimaria	35	43	9	18	0	0	44	33	19	27	25	38	44	33
Primaria	32	40	10	20	0	0	42	31	18	26	24	37	42	31
Básico	10	12	17	34	4	100	31	23	18	26	13	20	31	23
Diversificado	4	5	14	28	0	0	18	13	15	21	3	5	18	13
TOTAL	81	100	50	100	4	100	135	100	70	100	65	100	135	100

Fuente: Elaboración propia con base en datos del Ministerio de Educación 2008.

Como se puede observar, el nivel preprimario y primario presenta mayor centros educativos en el área rural. La infraestructura de los centros educativos, en el área rural se encuentra en estado deficiente e inadecuado por la falta de mantenimiento de las mismas.

1.5.2 Salud

De acuerdo a la estructura del Ministerio de Salud Pública, a nivel departamental funciona la Dirección del Área de Salud como ente coordinador de las actividades relacionadas con la prevención y erradicación de enfermedades; a través de las unidades aplicativas como: un Hospital Nacional, un centro de salud del Ministerio de Salud, hospitales privados, clínicas médicas, Bomberos Voluntarios, Cruz Roja, farmacias y puestos de salud en las aldeas: Barranca de Gálvez, San Sebastián, San Antonio Serchil, La Montaña, El Bojonal y San José las Islas.

• Tasa de natalidad

La tasa de natalidad refleja los nacimientos que en el año ocurren en un grupo poblacional, definiéndose por la siguiente fórmula:

$$\text{Tasa de natalidad: } \frac{\text{Nacidos vivos}}{\text{Población Total}} * 1000$$

$$\text{Tasa de natalidad: } \frac{1,163}{46,065} * 1000 = 25 \text{ nacimientos, año 2008}$$

Cifras según información del centro de salud del municipio de San Marcos al año 2008. El dato anterior muestra, que por cada 1,000 habitantes nacen 25 niños.

- **Tasa de mortalidad**

Indica las defunciones anuales en un grupo poblacional, determinado por la siguiente fórmula:

$$\text{Tasa de Mortalidad: } \frac{\text{Defunciones}}{\text{Población Total}} * 1,000$$

$$\text{Tasa de Mortalidad: } \frac{202}{46,065} * 1,000 = 4 \text{ defunciones, año 2008}$$

El resultado indica que en el año 2008, por cada 1,000 habitantes mueren 4 según el Área de Salud 2008. El 34% se debe a infartos agudos del miocardio, el 19% de neumonías y 47% otras enfermedades.

1.5.3 Agua

Del total de centros poblados del Municipio, solamente cinco de las comunidades y el área urbana cuentan con sistemas de agua potable, debido a que es un servicio prestado por la Empresa Municipal de Agua, empresa que mantienen un control a través de un sistema de cloración; las restantes 11 comunidades no utilizan ningún tipo de purificación más que el tradicional (hervir el agua).

Todos los sistemas son captados por medios de pozos y nacimientos, por lo general las fuentes se encuentran en áreas boscosas.

Los pozos se encuentran en: la 14 avenida "A" zona cinco, Plazuela Barrios 15 avenida zona cinco, aldea Caxaque lado norte INMO, nacimientos en aldea Ixcamal, Los Arcos, y La Cadena.

El agua producida por los pozos y nacimientos es almacenada en los tanques de red baja San Francisco Soche, red media Caxaque, red alta Caxaque y tanque la asunción para su posterior distribución.

Se cuenta con seis equipos de cloración instalados en los pozos y tanques que utilizan gas cloro. El racionamiento se realiza en base a horarios establecidos del servicio por problemas de equipos de bombeo.

La tarifa por consumo básico de agua es de Q. 4.50 correspondiente a 10 metros cúbicos, si existiese excedente, se cobrará entre un promedio de Q 0.25 y Q. 0.60 más por metro cúbico de agua consumida. Al mes de abril de 2009 el total de usuarios es de 5,345.

1.5.4 Energía eléctrica

En el año de 1994 de las 4,718 viviendas que había, 3,411 disponían de energía eléctrica que representa el 72% del total de hogares y 1,307 no contaban con este servicio que equivale al 28%.

La cobertura del servicio de energía eléctrica para el municipio en el año 2007 de las 6,542 viviendas que están registradas, se le presta el servicio a 6,363 que equivale al 97% considerándose una cobertura muy buena; 179 viviendas que representa el tres por ciento utilizan otros sistemas para alumbrarse como: paneles solares y candelas de petróleo (Gas).

El servicio de energía eléctrica es prestado por la Empresa Eléctrica Municipal de San Marcos y DEOCSA. Es importante mencionar que en la aldea El Rodeo se realizaron estudios para poder generar energía eólica, pero el proyecto no fue implementado.

Según información obtenida, la cobertura a mayo 2009 es de 7,717 usuarios, 61% del área urbana y 39% área rural. La tarifa utilizada es social Q. 0.92 de uno a 300 KWh y tarifa plena Q. 1.13 de 300 KWh en adelante.

1.5.5 Drenaje

El sistema de drenaje municipal fue introducido en el año 1975, ampliándose en 1980. Las viviendas que cuentan con servicio de drenaje municipal para descargar las aguas servidas son 2,973. Las aguas servidas y pluviales son evacuadas a través de un drenaje combinado, con excepción de los sectores que se construyeron últimamente para drenaje sanitario, estos son: las aldeas de San Rafael Soche, Sochito, El Recreo, Cantón San Antonio, Telencán, y Las Lagunas.

El costo de conexión del servicio de drenaje es de Q. 2,005.00 y no se tiene una tarifa para pagar el servicio mensualmente.

1.5.6 Extracción de basura

La Municipalidad presta el servicio a través de un tren de aseo que recolecta la basura de un gran sector del área urbana, una vez a la semana en cada zona; el valor de este servicio es de Q. 13.00 mensuales por vivienda. En el área rural no existe cobertura. El servicio está clasificado en: Domiciliar, Comercial, Categoría especial; que incluye hospitales, laboratorios y clínicas; Lugares públicos que abarca mercados y parques.

1.5.7 Sistema de tratamiento de desechos sólidos

Cuentan con una planta de tratamiento que procesa un promedio de 74 toneladas semanales de residuos sólidos y produce 575 toneladas de abono orgánico. La población rural tira la basura orgánica en el sitio o terreno donde vive, posteriormente es enterrada la cual le sirve de abono para los cultivos.

1.6 INFRAESTRUCTURA PRODUCTIVA

La infraestructura productiva es el conjunto de bienes muebles e inmuebles de instituciones públicas y privadas que proporcionan servicios ya sea directa o indirectamente a las unidades empresariales y a la sociedad, esto tiene un efecto significativo en el desarrollo económico de la misma. Dentro de la infraestructura productiva básica identificada en el Municipio, se puede mencionar:

1.6.1 Unidades de mini - riego

Los centros poblados como San Sebastián, cantón Los Cerezos de Aldea San Antonio Serchil; cuentan con proyectos de mini riego, en Aldea San José las Islas.

1.6.2 Vías de acceso

Según el trabajo de campo realizado en las 16 aldeas del municipio; 13 aldeas cuentan con carreteras transitables en todo el año, las aldeas de Barranca de Gálvez, Canaque y San José Bojonal en época de invierno se tornan difíciles de transitar, por contar con caminos muy angostos y de topografía quebrada; a pesar de estar empedrados, por ser área montañosa sufren algunos derrumbes en temporada de lluvia. A continuación se presenta las distancias de las aldeas a la Cabecera Municipal.

Tabla 3
Municipio de San Marcos - San Marcos
Distancia de cabecera municipal a las aldeas,
vías de acceso y tipo de transporte
Año: 2009

Aldea	Distancia en kms. de la cabecera municipal	Vías de acceso	Estado	Tipo de transporte
San Rafael Soche	2	Asfalto y adoquín	Bueno	Servicio urbano
Las Lagunas	3	Asfalto y adoquín	Bueno	Servicio urbano
Recreo	3	Asfalto	Bueno	Servicio urbano
Caxaque	4	Asfalto empedrado	Bueno	Servicio urbano
La Federación	4	Asfalto y empedrado	Bueno	Servicio urbano
El Rincón	5	Asfalto y empedrado	Bueno	Servicio urbano
Agua Caliente	7	Asfalto y empedrado	Bueno	Doble tracción
Ixtajel	13	Asfalto y terracería	Bueno	Doble tracción
San José las Islas	15	Asfalto y terracería	Bueno	Doble tracción
Ixcamal	17	Asfalto	Bueno	Servicio mixto
San Antonio Serchil	18	Asfalto	Bueno	Servicio extraurbano
San Sebastián	24	Asfalto	Bueno	Servicio extraurbano
El Rodeo	25	Asfalto y empedrado	Bueno	Doble tracción
Barranca de Gálvez	31	Asfalto y empedrado	Regular	Doble tracción
El Canaque	32	Asfalto y empedrado	Regular	Doble tracción
El Bojonal	35	Asfalto y empedrado	Regular	Doble tracción

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

En el cuadro anterior, los caminos principales para llegar a la parte central de las aldeas en su mayoría se encuentran empedrados, los vehículos que transitan de manera esporádica son privados ya que no existe un servicio formal de carácter estatal o municipal.

1.6.3 Transporte

Para el transporte de pasajeros el Municipio cuenta con el servicio urbano, que cubre las cabeceras municipales de San Pedro Sacatepéquez y San Marcos; y el transporte extra urbano que presta el servicio a destinos fuera del Municipio como el altiplano, la zona costera Marquense y hacia la Ciudad Capital; el valor actual al último destino es de Q. 60.00 en buses especiales y Q. 40.00 en convencionales.

En el interior del Municipio circula un total de 34 buses, que recorren la ruta del municipio de San Pedro Sacatepéquez al Hospital Nacional de San Marcos, además algunos de ellos cubren rutas a las aldeas Las Lagunas, El Recreo, San Rafael Soche y el municipio de Esquipulas Palo Gordo.

El costo del transporte en los buses urbanos es de Q. 1.50 por persona, además existe el servicio de taxis que cubren las rutas de: parque central de San Marcos al Hospital Nacional y aldeas vecinas, el costo es de tres quetzales por persona y hacia el parque central de San Pedro y viceversa, el costo es de cuatro quetzales por persona.

Asociaciones de taxistas que prestan este servicio:

- Asociación Parque Central
- Asociación Tres de Noviembre
- Asociación de EFA
- Asociación Taxis Rotativos

La Cabecera Departamental cuenta con una central de autobuses (Terminal de buses) en la actualidad son 44 empresas las que prestan los servicios de transporte extraurbano.

Para el transporte de carga (mercadería y otros) los habitantes del Municipio transportan sus productos por medio de pick-ups sencillos, de doble tracción y cuando la población traslada menores cantidades de mercadería, prefiere utilizar el servicio de autobuses (Ver tabla tres, tipo de transporte); la aldea San José Las Islas es la única que reúne la producción de coliflor en un punto estratégico de la aldea, luego es transportado en camión a su destino final a través de la Empresa Mayapac, como intermediaria.

1.7 ORGANIZACIÓN SOCIAL Y PRODUCTIVA

Es aquella que busca promover un mayor desarrollo a nivel social y económico de las comunidades, con la finalidad de resolver los problemas sociales y productivos que se han presentado entre los habitantes de las aldeas y centros poblados del Municipio objeto de estudio.

1.7.1 Organización social

La función fundamental es coadyuvar al desarrollo comunitario a través de la participación de todos los sectores de la población.

1.7.1.1 Comités

Es un grupo organizado de personas que se unen para buscar solución a necesidades específicas de la comunidad en materia de desarrollo social.

- **Comité de padres de familia**

Comité organizado con el objetivo de mejorar las instalaciones de la escuela, se encuentran ubicados en aldea Agua Caliente, aldea el Rincón.

En la aldea Santa Lucía Ixcamal, se identificó un comité de padres de familia organizado con el objetivo de velar por la construcción de una nueva cocina donde preparan el desayuno escolar de los estudiantes.

- **Comité pro-mejoramiento**

Es un grupo de personas que se reúnen con el fin de mejorar la infraestructura de su comunidad como por ejemplo mejoramiento de las calles, el cual no existe en el municipio de San Marcos. Estas organizaciones se observaron en los siguientes centros poblados:

- **Cantón Llano de la Guardia, San Sebastián**

Comité encargado del mejoramiento de la escuela, ampliación e introducción de drenajes; agrupación de vecinos organizados para reparar un tramo de la carretera que aun se encuentra en abandono.

- **Aldea Las Lagunas, cantón Potrerillos**

Comité organizado para evitar que sigan con la explotación de arena.

- **Aldea El Recreo**

Organización de la comunidad que se convierte en el principal canal de comunicación para la información de cualquier otra gestión de proyectos de orden social y productivo.

- **Aldea El Bojonal**

Agrupación de vecinos organizados para reparar un tramo de la carretera que aun se encuentra en abandono.

1.7.1.2 Asociaciones sociales

San Marcos cuenta con organizaciones sociales conformadas por la iglesia católica, evangélica, testigos de Jehová e Iglesias mormonas, quienes se dedican a ayudar a la comunidad sin fines de lucro.

1.7.1.3 Consejos comunitarios de desarrollo

Son el medio principal de participación de la población en la gestión pública para llevar a cabo el proceso de planificación democrática del desarrollo, que toma en cuenta principios de unidad nacional, multiétnica, pluricultural y multilingüe de la nación guatemalteca.

Tabla 4
Municipio de San Marcos - San Marcos
Organización social
Año: 2009

Tipos de organización	Descripción	Ubicación por centros poblados
COCODE	Tiene por objeto que los miembros de la comunidad interesados en promover y llevar a cabo políticas participativas, se reúnan para identificar y priorizar los proyectos, planes, programas que beneficien a su comunidad.	Casco urbano y aldeas del municipio
COMUDE	Promover y facilitar la organización y participación efectiva de comunidades y sus organizaciones, en la priorización de necesidades, problemas y sus soluciones, para el desarrollo integral del Municipio.	Municipalidad de San Marcos

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

1.7.2 Organización productiva

La organización productiva en el área rural a la fecha no ha tenido un desarrollo importante, estas organizaciones constituyen la base para el desarrollo integral de una comunidad.

Tabla 5
Municipio de San Marcos - San Marcos
Organización productiva
Año: 2009

Clases de organización	Descripción	Ubicación por centro poblado
Génesis Empresarial	Institución que se encarga de otorgar pequeños créditos a los agricultores.	Zona 1 de San Marcos
Intervida	Organización no gubernamental que se encarga de ayudar principalmente a las escuelas del área rural de San Marcos.	Aldea llano de la guardia, aldea El Rodeo, cantón Alta Vista, Aldea San Sebastián

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

1.7.2.1 Cooperativas

La cooperativa 10 de Abril, su función principal es apoyar directamente al desarrollo agrícola, artesanal y comercial de la población a través del otorgamiento de créditos, a los socios de la cooperativa sin el fin de lucro.

1.7.2.2 Comités productivos

Es un grupo de personas organizadas con el fin de desarrollar la productividad de la comunidad; en aldea San José las Islas se observó a un grupo de mujeres artesanas que se dedican a la elaboración de pan.

1.8 ENTIDADES DE APOYO

En el Municipio funcionan varias dependencias del Gobierno Central, de la Municipalidad y Organizaciones no Gubernamentales, los cuales realizan o prestan servicios especializados para la comunidad.

1.8.1 Instituciones estatales

Entidades del Gobierno Central que brindan apoyo a las comunidades, como parte de la descentralización gubernamental. Entre ellas las siguientes:

- **Instituto de Fomento Municipal**

Desarrollo de infraestructura de agua potable y saneamiento; apoyo financiero a las municipalidades. Apoyo a diversos proyectos que benefician a los habitantes del área urbana y rural de Municipio.

- **Instituto Nacional de Bosques Sub-región VI-2 San Marcos**

Tiene la responsabilidad de otorgar y promover programas de incentivos forestales, apoyo a propietarios de fincas. La entidad cuenta con cobertura para el área urbana y rural.

- **Coordinadora Departamental para la Reducción de Desastres**

Coordinar y organizar a la población en general ante cualquier eventualidad de desastre; organizado a través de las diferentes entidades como Gobernación departamental, Bomberos Municipales y Voluntarios, Caminos, Policía Nacional Civil, entre otros. Con cobertura para área urbana y rural.

- **Secretaría de Asuntos Agrarios**

Resolución de conflictos agrarios, posición de tierras, cuando existen usurpaciones e invasiones; es un ente mediador, conciliador y negociador entre las partes en conflicto. Asiste legalmente de forma gratuita a la parte afectada, con estudio técnico de registro y catastro; con atención a las áreas urbana y rural del Municipio.

- **Secretaría de Obras Sociales de la Esposa del Presidente de Guatemala**

Promueve y apoya acciones en educación, salud y desarrollo comunitario que incidan positivamente en los grupos vulnerables del país para lograr una nueva generación de guatemaltecos sanos, con oportunidades de desarrollo y mejora de calidad de vida a través de la participación de la mujer y su entorno familiar. En el Municipio impulsa el proyecto comedor solidario del adulto mayor, con cobertura para el área urbana y rural.

- **Programa Nacional de Resarcimiento**

Resarcir integralmente a las víctimas civiles, por los daños que sufrieron como consecuencia de las violaciones a los Derechos Humanos y delitos de la humanidad ocurridos durante el conflicto armado interno, con cobertura para el área urbana y rural.

- **Secretaría de Seguridad Alimentaria y Nutricional**

Ente responsable de la coordinación operativa nacional e internacional de la articulación de los programas y proyectos de las distintas instituciones nacionales

e internacionales vinculadas con la seguridad alimentaria y nutricional del país, con cobertura para el área urbana y rural.

- **Comisión Nacional de Alfabetización**

Organiza personas, capacita al personal, coordina y supervisa a grupos destinados para alfabetización. Para el primer semestre del año 2009 cuenta con cobertura para el área urbana y nueve aldeas del área rural.

- **Ministerio de Ambiente y Recursos Naturales**

Protección, conservación, restauración y mejoramiento del medio ambiente, educación ambiental, monitoreo ambiental y fiscalización, con cobertura para el área urbana y rural.

- **Instituto Guatemalteco de Seguridad Social**

Asistencia médica a afiliados y sus beneficiarios, consultoría externa, emergencias, farmacia, hipodemia, maternidad y pediatría. La entidad cuenta con cobertura para trabajadores afiliados, sector público, privados y sus parientes, tanto del área urbana y rural.

- **Dirección General de Caminos**

Esta entidad pertenece al Ministerio de Comunicaciones, Infraestructura y Vivienda, su fin primordial es promover proyectos de ejecución vial (reparación y mantenimiento de carreteras, apertura de nuevas vías de acceso).

- **Hospital Nacional de San Marcos**

Presta el servicio de atención médica en casos como enfermedad común, maternidad, accidentes y todo lo relacionado con la salud, cuenta con cobertura para el área urbana y rural.

- **Bomberos Voluntarios**

Se encargan de cubrir accidentes, maternidad, enfermedad común y cualquier situación que afecte la integridad de la población, con cobertura para el área urbana y rural.

- **Juzgado de Paz**

Institución estatal que se encarga de impartir justicia y resolver casos en Juzgados como: Juzgado de paz de Primera y Segunda instancia, de familia, de primera instancia penal narcoactividad, de sentencia penal, narcoactividad y delitos contra el ambiente, además la emisión de antecedentes penales, con cobertura en el área urbana y rural.

1.8.2 Instituciones municipales

Entidades municipales con el objetivo de impulsar el desarrollo local. Entre ellas están:

- **Oficina Municipal de Planificación**

Planifica y organiza proyectos en el desarrollo integral del Municipio. Con cobertura para el casco urbano y 14 aldeas, en el año 2009 no se observaron proyectos para las aldeas de Canaque y Caxaque.

- **Consejo Municipal de Desarrollo - COMUDE-**

Está integrado por el alcalde municipal quien lo coordina, dos síndicos titulares y un suplente, cinco concejales titulares y un suplente que determine la corporación municipal, los representantes de los Concejos Comunitarios de Desarrollo hasta un número de 24 designados por los coordinadores respectivos, 61 representantes de las entidades públicas con presencia en la localidad y entidades civiles que sean convocados.

- **Empresa Municipal de Agua**

Abastecimiento de agua potable al área urbana y rural, perforación de pozos para nuevos proyectos. Con coberturas para el área urbana, aldeas La Federación y El Recreo al 100%, Caxaque y El Rincón entre un 70% y 80%; Las Lagunas y San Rafael Soche entre 20% y 40%.

- **Energía Eléctrica Municipal de San Marcos**

Brindar el servicio de energía eléctrica a la población del Municipio. Con cobertura en el área urbana y rural.

- **Policía Municipal**

Entre sus funciones se encuentran brindar seguridad a la población y regular el tránsito, con cobertura solamente en el casco urbano.

- **Oficina Municipal de la Mujer**

Se encarga de fomentar el crecimiento y desarrollo de la mujer en el Municipio, esto se logra a través de organizar, capacitar y apoyar a que las mujeres se desenvuelvan en las actividades que deseen. Con cobertura para el área urbana y rural.

1.8.3 Organizaciones no Gubernamentales

Entidades sin fines de lucro que buscan impulsar el desarrollo del Municipio, entre ellas se mencionan:

- **Asociación Fondo para el Desarrollo Solidario -Fondesol -**

Hacer que el pobre sea protagonista de su propio desarrollo, facilita el acceso a servicios financieros de calidad. Cobertura en el área urbana y rural.

- **Asociación Raíz**

Proporciona créditos para vivienda, agrícola y pequeños productores. Con cobertura para el área urbana y rural.

- **Mancomunidad de Municipios de la Cuenca del Río Naranjo**

Asociación formada en torno a un interés común entre varios municipios, unir esfuerzos para promover el manejo integrado del recurso hídrico, la cuenca como unidad de planificación y garantiza a la población inmersa en la Cuenca del Río El Naranjo. Con cobertura para el área urbana y rural.

- **Proyecto Cuenca Naranjo/Suchiate**

Fortalecer las capacidades de los tomadores de decisiones en el ámbito territorial mediante la adecuada gestión de la cuenca para la reducción de riesgo a desastre. La entidad tiene cobertura para el área urbana y rural.

- **Intervida**

Organización no gubernamental que se encarga de ayudar principalmente a las escuelas del área rural de San Marcos.

- **Cruz Roja Guatemala**

Organización que se encarga de brindar apoyo a la población por medio de programas como Brigada Escolar (educación a niños en primeros auxilios), guardianes de la salud, prevención de mortalidad y morbilidad. El Municipio cuenta con dos delegaciones, uno en la Cabecera Departamental y otro en la aldea San Antonio Serchil, con cobertura en el área urbana y rural.

- **Casa Diocesana - Pastoral Social**

Promover diferentes proyectos, en áreas de educación, maternidad infantil, derechos humanos, salud, cultura, migración. Apoyo a las comunidades más necesitadas del Municipio.

1.8.4 Instituciones privadas

Instituciones que persiguen un fin lucrativo, que apoyan a los integrantes de una comunidad.

- **Asociación ECO**

Asociación Civil que presta asesoría a diferentes comunidades, formular estudios y proyectos, encadenamientos productivos, en el Municipio forma parte de la Red de Agua y Saneamiento, además es representante por parte de ONG's ante el Consejo Departamental de Desarrollo. Con cobertura para el área urbana y rural.

- **Grupo de gestores**

Las asociaciones denominadas como "Grupo Gestor" son entidades locales, permanentes, autónomas, no lucrativas, creadas bajo un enfoque empresarial e integradas por personas representativas de diferentes sectores, que trabajan de forma voluntaria en pro del desarrollo económico de su comunidad.

Esta iniciativa se fundamenta en la utilización de redes de cooperación e intercambio, y motiva un entorno favorable para la reestructuración y fortalecimiento del tejido social, político y económico a nivel local.

1.9 FLUJO COMERCIAL Y FINANCIERO

Los flujos comerciales son las corrientes de ingreso y egresos de mercancías dentro de la economía del Municipio, las cuales están formadas por las importaciones y exportaciones de bienes y servicios.

El municipio de San Marcos se distingue por su naturaleza, con dos clases de operaciones comerciales: Importaciones, generalmente vinculadas al consumo doméstico de la población (bienes y servicios de la canasta básica, mobiliario y equipos para el hogar, artículos suntuarios, entre otros) y las exportaciones de la producción agrícola y pecuaria de la zona.

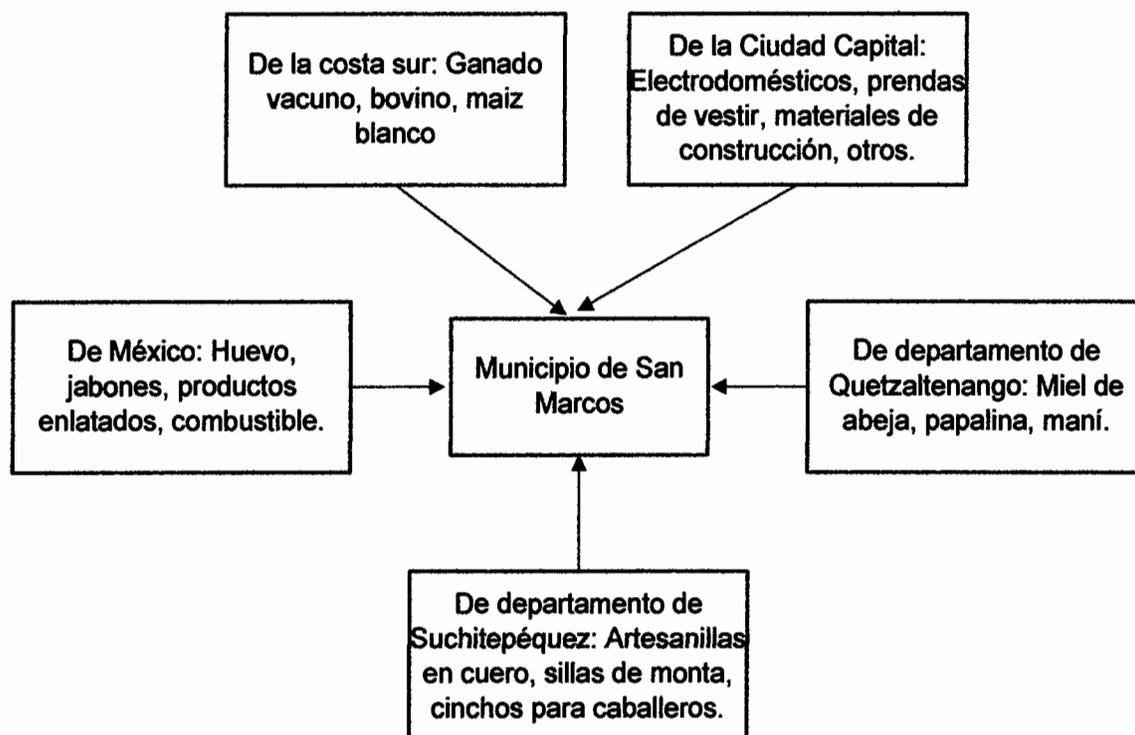
La mayoría de bienes y servicios para uso doméstico se obtienen del área urbana del Municipio, tal como: calzado, vestuario, textiles, agroquímicos, bienes de capital, alimentos enlatados, empacados, frutas y hortalizas.

La producción del Municipio en su mayoría es agrícola (maíz, frijol y papa); generalmente se envía al municipio de San Pedro Sacatepéquez para venderse localmente y se acopia para su traslado a otras plazas de la región o se procesa para su posterior exportación, como sucede con la papa.

1.9.1 Principales productos que importa el Municipio

La mayoría de productos que venden en el municipio de San Marcos son provenientes de las aldeas y caseríos aledaños a la cabecera. Dentro de los productos se pueden mencionar: Las carnes, las verduras, y otros que provienen de México (Tapachula), Quetzaltenango, Suchitepéquez y la Costa Sur.

Gráfica 1
Municipio de San Marcos - San Marcos
Flujo comercial de importación
Año: 2009



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

Entre los principales productos que se importan en el flujo comercial, se encuentran Ganado bovino y vacuno de la costa sur, por lo general personas de ese lugar se dirigen al rastro directamente para destazar al ganado, posteriormente distribuir la carne a la cabecera y sus aldeas.

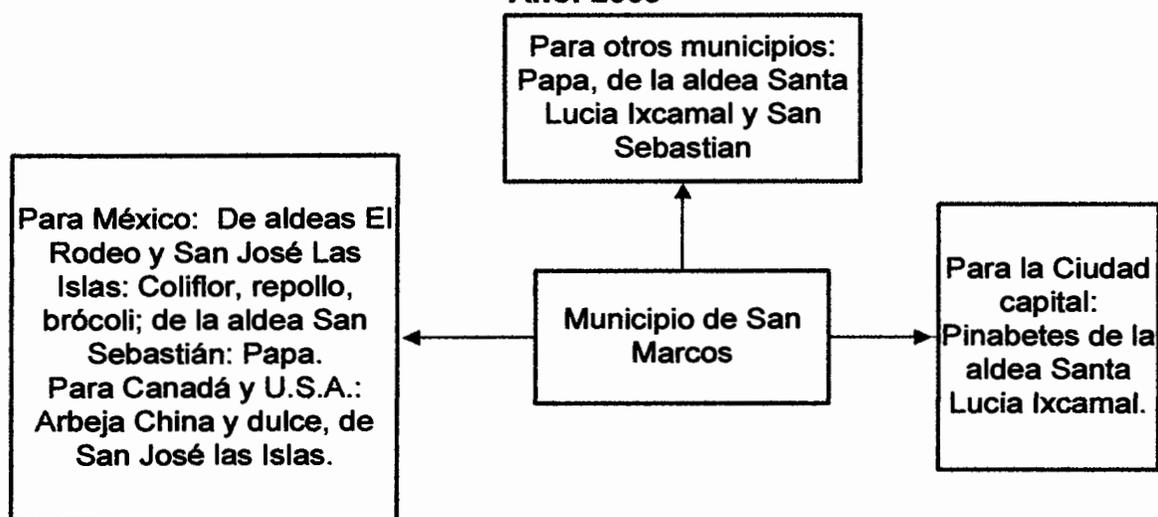
También de la ciudad de México provienen huevos de contrabando, lo cual perjudica a los granjeros productores de huevos, debido a que ingresa a un precio más barato y por consiguiente, los compradores prefieren consumirlo por el costo, así también muchas personas se abastece de producto mexicano para venderlo en el mercado local de la cabecera por ejemplo, shampoo, jabones, productos enlatados y de primera necesidad elaborados en México. A la aldea San Sebastián asisten personas del departamento de Suchitepéquez el día miércoles

que es el día de mercado de la comunidad, vendedores de artesanías y sillas elaboradas en ese departamento, además de Quetzaltenango se obtiene manías, papalinas y miel.

1.9.2 Principales productos que exporta el Municipio

Los productos que el municipio de San Marcos exporta hacia los demás municipios y otros departamentos son relativamente pocos, debido a la falta de organización por parte de los productores. A continuación se presenta el flujo de exportación al año 2009.

Gráfica 2
Municipio de San Marcos - San Marcos
Flujo comercial de exportación
Año: 2009



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

Entre los principales productos que se exportan en el flujo comercial se encuentran: coliflor, repollo y brócoli para México desde San José las Islas; pinabetes para supermercados Paiz en la Ciudad Capital, desde la aldea Santa Lucia Ixcamal; y ejote francés desde la aldea El Rodeo hacia México.

1.9.3 Ingresos por concepto de remesas familiares

Las remesas son recursos económicos que han influido significativamente en el desarrollo del País. El flujo migratorio del Municipio, está constituido por la población que sale de éste departamento a buscar fuentes de empleo a los Estados Unidos, para mejorar su situación económica.

Para el Municipio, el ingreso en concepto de remesas ha contribuido al crecimiento en concepto de vivienda, salud, educación, alimentación, según lo observado, los fondos son recibidos a través de las diferentes entidades financieras que prestan el servicio de recepción de remesas, ubicadas en la Cabecera Departamental.

Sin embargo esto no quiere decir que la condición económica en que se encuentra la población migrante en los Estados Unidos sea buena, más bien, es una medida que toman para tener una fuente de ingresos para su lugar de origen, lo cual se reduce al momento de ser deportados.

CAPÍTULO II

DIAGNÓSTICO ADMINISTRATIVO DE LA MUNICIPALIDAD DE SAN MARCOS

En este capítulo se presenta los aspectos relevantes que se encontraron en el trabajo de campo y que afectan tanto la estructura organizacional de la municipalidad de San Marcos como la optimización de sus funciones, el aprovechamiento de los recursos existentes, la productividad de las actividades, la coordinación del trabajo y la toma de decisiones, entre otros.

Este diagnóstico permite conocer la estructura administrativa de la Municipalidad, y los acontecimientos que afectan el funcionamiento de la misma. Se desarrollo a través del análisis estructural, funcional, procedimental, de facultades y de relaciones.

2.1 MARCO LEGAL

Derivado de su naturaleza, el gobierno municipal se encuentra bajo el régimen de varias leyes y reglamentos asignados por el Estado para proveer su desarrollo integral y el cumplimiento de sus funciones.

2.1.1 Constitución Política de la República de Guatemala

A continuación se describe lo que la Constitución Política de la República de Guatemala expresa en el artículo 253 en lo relativo a la autonomía municipal.

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 propios fines. Para los efectos correspondientes emitirán las ordenanzas y reglamentos respectivos.

El artículo 254. Indica que el gobierno municipal será ejercido por un concejo, el cual 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 en una nueva oportunidad.

El artículo 255. Recursos económicos del Municipio: es importante considerar que las corporaciones municipales deberán procurar el fortalecimiento económico de sus respectivos municipios, a efecto de poder realizar las obras y prestar los servicios que les sean necesarios.

La captación de recursos deberá ajustarse al principio establecido en el artículo 239 de la constitución, a la ley y a las necesidades de los municipios.

El principio de legalidad establece que al Congreso de la República le corresponde decretar los impuestos ordinarios, extraordinarios, arbitrios y contribuciones especiales de conformidad a las necesidades del Estado. Asimismo determinar las bases del cobro administrativo y los procedimientos para la recaudación del mismo.

En cuanto al presupuesto para obras de infraestructura municipal; el artículo 257, señala que el Organismo Ejecutivo incluirá anualmente en el presupuesto general de ingresos ordinarios del Estado, un diez por ciento del mismo para las municipalidades del país. Este porcentaje deberá ser distribuido en la forma que la ley determine y destinado por lo menos en un noventa por ciento para programas y proyectos de educación, salud preventiva, obras de infraestructura y servicios públicos que mejoren la calidad de vida de los habitantes. El diez por ciento restante, podrá utilizarse para financiar gastos de funcionamiento.

El artículo 259 juzgado de asuntos municipales; señala que la ejecución de sus ordenanzas y el cumplimiento de sus disposiciones, las municipalidades podrán

crear de conformidad con la ley su juzgado de asuntos municipales y su cuerpo de policía, de acuerdo con sus recursos y necesidades, los que funcionarán bajo órdenes directas del alcalde.

El artículo 260 indica que los bienes, rentas, arbitrios y tasas son propiedad exclusiva del Municipio y gozarán de las mismas garantías y privilegios de la propiedad del Estado.

Sobre las prohibiciones de eximir tasas o arbitrios municipales, el artículo 261 manifiesta que ningún organismo del estado está facultado para eximir de tasas o arbitrios municipales a personas individuales o jurídicas, salvo las propias municipalidades.

El artículo 262, establece que las relaciones laborales de los funcionarios y empleados de las municipalidades, se normarán por la Ley de Servicio Municipal.

2.1.2 Código Municipal. Decreto 12-2002

Tiene por objeto desarrollar los principios constitucionales referentes a la organización, gobierno administración, funcionamiento de los municipios y demás entidades locales.

2.1.3 Ley de los Consejos de Desarrollo Urbano y Rural. Decreto 11-2002

El objetivo del sistema de consejos de desarrollo es organizar y coordinar la administración pública mediante la formulación de las políticas de desarrollo, planes y programas presupuestarios y el impulso de la coordinación interinstitucional, pública y privada.

El sistema de consejos de desarrollo está integrado por niveles, en la siguiente forma:

- El nacional, con el consejo nacional de desarrollo urbano y rural
- El departamental, con los consejos departamentales de desarrollo
- El municipal, con los consejos municipales de desarrollo
- El comunitario, con los consejos comunitarios de desarrollo

Otro fin primordial es conocer los montos máximos de pre-inversión e inversión pública por región y departamento para el año fiscal siguiente, provenientes del proyecto de presupuesto general del Estado, y proponer a la presidencia de la república sus recomendaciones o cambios con base en las disponibilidades financieras, las necesidades, problemas económicos sociales priorizados por los consejos regionales y departamentales de desarrollo urbano y rural y las políticas, planes, programas y proyectos de desarrollo vigentes, conforme al sistema nacional de inversión pública.

2.1.4 Ley de Servicio Municipal. Decreto 1-87

Esta ley tiene como objetivo regular las relaciones entre municipalidades y sus servidores, para asegurar justicia, equidad y estímulo en su trabajo, al garantizar 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.

2.1.5 Ley General de Descentralización. Decreto 14-2002

Promueve en forma sistemática la descentralización económica administrativa, para lograr un adecuado desarrollo del país en forma progresiva y regulada para trasladar las competencias administrativas, económicas, políticas y sociales del Organismo Ejecutivo, al Municipio y demás instituciones del Estado.

2.1.6 Ley del Impuesto Único Sobre inmuebles -IUSI- Decreto No. 15-98

El impuesto establecido en la presente ley, recae sobre los bienes inmuebles rústicos o rurales y urbanos, integrando los mismos el terreno, las estructuras, construcciones, instalaciones adheridas al inmueble y sus mejoras.

2.1.7 Ley de Contrataciones del Estado. Decreto No. 57-92

Esta ley regula la compra, venta y contratación de bienes, suministros, obras y servicios que requieren los organismos del Estado, sus entidades descentralizadas y autónomas, unidades ejecutoras, las municipalidades y las empresas públicas estatales o municipales.

2.1.8 Ley Orgánica del Instituto de Fomento Municipal -INFOM- Decreto 1132

Esta ley regula la relación con las municipalidades y establece entre sus funciones proporcionar asistencia técnica y financiera a estas entidades.

2.2 DIAGNÓSTICO ADMINISTRATIVO

A continuación se presenta el diagnóstico administrativo que se realizó en la municipalidad del municipio de San Marcos, departamento de San Marcos.

2.2.1 Antecedentes de la organización

“Don José Luis García A., dice sobre la fundación de San Marcos lo siguiente: Con la construcción de viviendas al estilo español y con la necesidad de encauzar la vida colectiva dentro de normas administrativas en el año 1,752, San Marcos representado por cuatro vecinos solicitó la instalación de su ayuntamiento Municipal; iniciándose con esto la carrera política autónoma del pueblo y la actividad cívica de sus ciudadanos, principiando a figurar el apellido Barrios, para nominar a hombres que dedicaron su vida pública al nacimiento de la entidad de este nuevo pueblo.

Al distribuirse los pueblos del Estado de Guatemala para la administración de justicia por el sistema de jurados, adoptado en el Código de Livingston y decretado el 27 de agosto de 1,836, San Marcos fue adscrito al circuito del barrio; y fue elevado a la categoría de Valle por Decreto el 12 de noviembre de 1,825 y como tal, pasó a ser la cabecera del distrito territorial de su nombre, el tres de Julio de 1,832. El censo fue levantado por el vecino Jesús del Castillo, el que dio por resultado la elección de la primera Municipalidad. Los personajes que constituyeron la primera municipalidad de San Marcos en 1,754 fueron: Alcalde Primero, Sebastián de Barrios; Alcalde Segundo, Fernando Rodríguez; Primer Regidor, Pedro Escobar; Mayordomo de Cabildo, Marcos de Rodas.

El 16 de Marzo de 1,791, se produjo un terremoto y derrumbó el edificio de la Municipalidad el 18 de abril de 1,797, el Arzobispo Don Juan Félix de Villegas ordenó la construcción del nuevo templo católico, este duró hasta el seis de Agosto de 1,944, pues se desplomó a consecuencia de un nuevo terremoto.

Actualmente, el ordenamiento de actividades municipales se lleva a cabo en el Palacio Maya. Allí se localizan las oficinas administrativas, financieras y técnicas que garantizan la prestación los servicios públicos básicos a los habitantes del lugar y ejecutar la autonomía delegada por el Gobierno Central.”¹¹

2.2.2 Misión y visión

La Municipalidad como ente rector del desarrollo local debe contar con una misión, visión y objetivos definidos de manera integral, los cuales deben ser parte de la filosofía de cada integrante de la organización.

Misión “Impulsar planificar y organizadamente el desarrollo integral del Municipio de San Marcos con equidad y desde una perspectiva pluricultural, resguardando

¹¹ Municipalidad de San Marcos. 2009. Historia del Municipio de San Marcos. (en línea). Guatemala. Consultado el 8 de Sep.2009. Disponible en: <http://www.munisanmarcos.gob.gt/infrx.php?>

su integridad territorial, el fortalecimiento de su patrimonio económico, la preservación y reconocimiento de su patrimonio cultural y natural, promoviendo la participación organizada y decisiva de hombres, mujeres y juventud en la gestión y desarrollo desde lo local”.

Visión “Ser una institución de derecho público, reconocida y posicionada en el Municipio de San Marcos, que cuenta con capacidad y calidad técnica, política y humana, que avanza hacia su sostenibilidad y defensa de la autonomía municipal, conforme lo establece la Constitución Política de la República y el Código Municipal”.

De acuerdo a las encuestas efectuada entre los empleados municipales, se determinó que el 100% de ellos indicaron que sí conocen la misión y visión, y la han visto en rótulos o cuadros que se encuentran en su departamento, pero cuando se les solicitó a los empleados hacer mención de los mismos, cada uno maneja su propio concepto, por ejemplo mencionaron:

- Dar un buen servicio a los contribuyentes
- Resolver cualquier problema que afecte a la población
- Integridad, desarrollo, capacidad, sostenibilidad
- Atención al cliente, honestidad, respeto y otros

Hay que tomar en cuenta que si el empleado no está identificado con la misión y visión de la municipalidad, no tomará conciencia de la importancia de su trabajo para alcanzar los objetivos de la organización.

Para poder determinar la situación actual de la Municipalidad de San Marcos, se tomó en cuenta los siguientes análisis:

- Análisis estructural
- Análisis funcional
- Análisis procedimental

- Análisis de facultades
- Análisis de relaciones

Lo anterior nos permitirá conocer la organización administrativa y funcionamiento de la institución, destacando la problemática de cada uno de sus elementos.

2.2.3 Análisis estructural.

En esta fase se estudió las diferentes unidades administrativas que conforman la estructura de la organización.

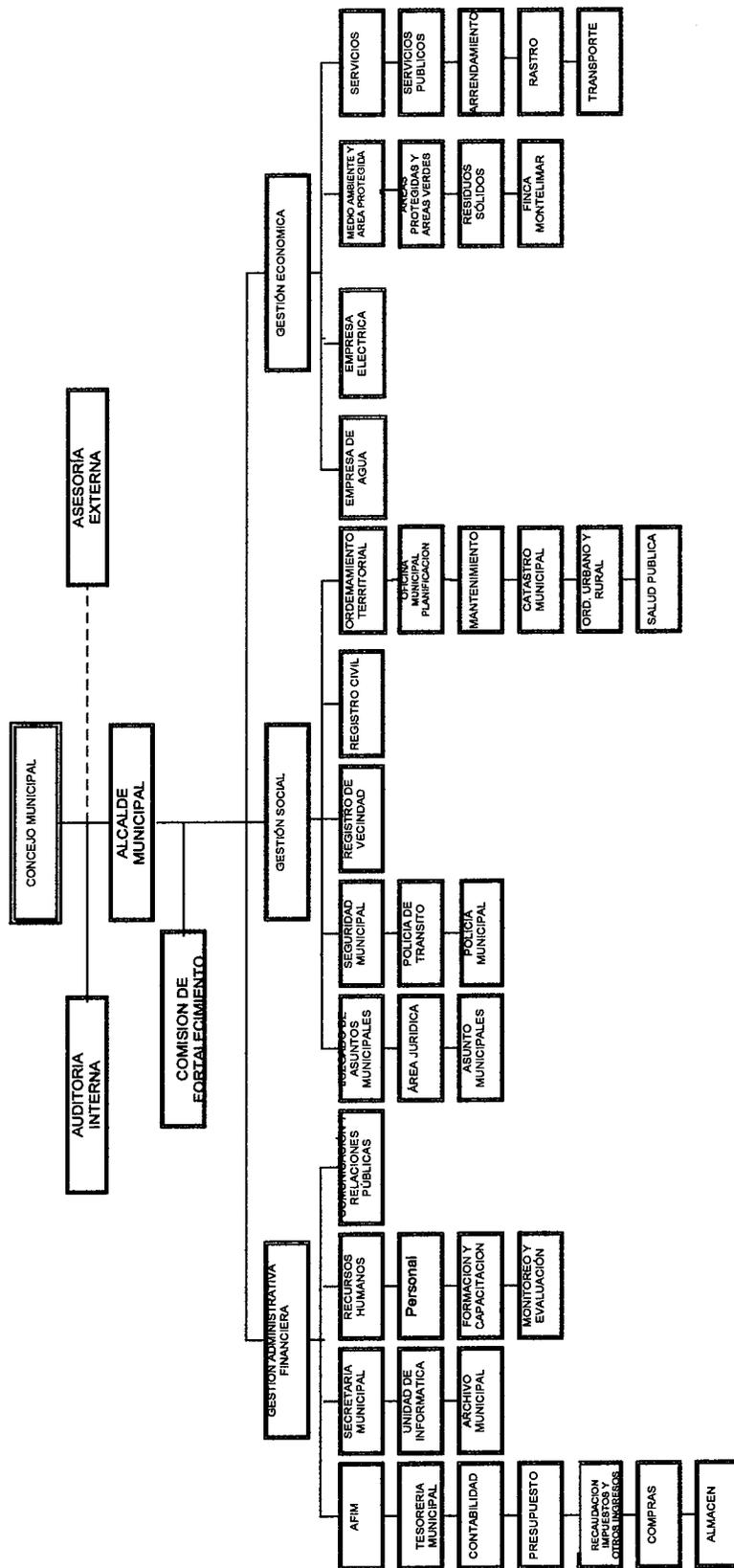
2.2.3.1 Organigrama

La estructura organizacional actual de la municipalidad de San Marcos manifiesta las siguientes características:

- Lineal - vertical: Indica que la autoridad y el poder fluyen hacia abajo en la estructura de la organización y la responsabilidad hacia arriba.
- Estructural - funcional: el trabajo se agrupa de acuerdo a características comunes en las actividades que deben realizar en cada unidad de trabajo.

A continuación se muestra la estructura jerárquica actual de la Municipalidad.

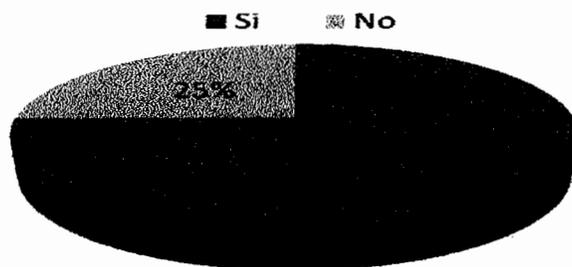
Gráfica 3
Municipalidad de San Marcos - San Marcos
Estructura organizacional municipal
Año: 2009



Fuente: Juzgado de Asuntos Municipales, Municipalidad de San Marcos año 2009.

De acuerdo a los datos obtenidos se determinó que el 75% de los empleados encuestados saben de la existencia del organigrama de la municipalidad, mientras el 25% no lo conocen.

Gráfica 4
Municipalidad de San Marcos - San Marcos
¿Dispone la Municipalidad de un organigrama?
Año: 2009



Fuente: Elaboración propia, con base en datos obtenidos de la encuesta realizada a los empleados municipales.

Los empleados que indicaron conocer el organigrama solamente han oído de su existencia, debido a que no se ha expuesto formalmente a ninguna unidad administrativa, técnica u operativa, con excepción del alcalde y algunos funcionarios.

La municipalidad de San Marcos, cuenta con un organigrama funcional, plasmado en el manual de organización, en el que la figura principal es el Consejo Municipal, luego el alcalde, que cuenta con el apoyo externo del Consejo de Desarrollo Urbano y Rural, Instituto de Fomento Municipal -INFOM- y organismos e instituciones de apoyo. Así también apoyo interno de asesoría interna, auditoría interna, oficina municipal de planificación y alcaldías auxiliares.

El siguiente nivel jerárquico está conformado por tres departamentos, los cuales son: gestión administrativa financiera, gestión social y gestión económica, los que

a su vez se subdividen en diferentes departamentos para llevar a cabo los objetivos de la organización.

Cabe mencionar que actualmente han dejado de funcionar el registro de vecindad y registro civil, debido a los cambios que el gobierno ha realizado tras la creación del Registro Nacional de Personas -RENAP-, el cual se encarga de las distintas actividades que realizaban estas unidades.

En el organigrama se puede observar, el departamento de recursos humanos, actualmente no hay una persona encargada del mismo, las tareas relacionadas a la administración del personal, se le han delegado al secretario municipal, pero por sus numerosas actividades, no le es posible dedicarse a estas tareas. Por lo tanto no existe una administración eficaz del recurso humano, porque de manera informal se realizan dichos procesos.

Además, no existe un departamento de atención al cliente, los vecinos que acuden a realizar los diferentes trámites, no tienen un lugar específico donde consultar sus dudas y sean guíen a la oficina apropiada.

Cabe mencionar que la Empresa Eléctrica y de Agua son supervisadas por la Municipalidad, cada una tiene su propia administración.

Dentro de la estructura de la organización, existe la Comisión de Fortalecimiento Institucional, la cual debe estar integrada por representantes del concejo municipal y los jefes de las distintas unidades, actualmente no se reúnen, por lo que no existe una adecuada retroalimentación de los problemas de cada departamento, para que exista un mejoramiento continuo que permita alcanzar los objetivos de la Municipalidad.

2.2.3.2 Niveles Jerárquicos

Actualmente la organización consta de los siguientes niveles Jerárquicos:

a) **Concejo municipal:** "Corresponde con exclusividad al Concejo Municipal, el ejercicio del gobierno del Municipio, velar por la integridad de su patrimonio, garantizar sus intereses con base a sus valores, cultura y necesidades planteadas por los vecinos conforme a la disponibilidad de recursos"¹².

A continuación se presenta la nómina del Concejo de la Municipalidad de San Marcos:

Tabla 6
Municipalidad de San Marcos - San Marcos
Nomina del Concejo Municipal
Año: 2009

No.	Nombre	Cargo
1	Carlos Enrique Barrios Sacher	Alcalde Municipal
2	Jorge Mario Maldonado	Sindico 1ro.
3	Fulgencio Macedonio Ángel López	Sindico 2do.
4	Mario Ernesto Gálvez	Concejal 1ro.
5	Enio Relman Maldonado Solis	Concejal 2do.
6	Luis Emilio Escobar	Concejal 3ro.
7	Eduardo Roberto Escobar Guzmán	Concejal 4to.
8	Elfego Selvin Guzmán Barrios	Concejal 5to.

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

En la tabla anterior se puede observar que el concejo cuenta con cinco concejales y dos síndicos quienes colaboran con el alcalde, realizan sesiones para discutir los problemas más relevantes del Municipio. Además forman parte del Consejo Municipal de Desarrollo.

¹² Congreso de la República de Guatemala. Código Municipal Decreto 12-2002. Guatemala. Página 12 Artículo 20.

b) Alcaldía Municipal: "Máxima autoridad ejecutiva representativa de las comunidades, en especial para la toma de decisiones y como vínculo de relación con el gobierno municipal"¹³.

Los niveles anteriores, son órganos de gobierno y de alta dirección, encargados de establecer, ejecutar y controlar metas y objetivos comprendidos en el plan de gobierno local.

c) Nivel de asesoría: Conformado por las unidades asesoras, que sirven en la orientación de las acciones encaminadas al mejoramiento, desarrollo institucional y proyección de la Municipalidad:

- Consejo consultivo integrado por agencias de cooperación nacional e internacional.
- Consejo de Desarrollo Urbano y Rural.
- Instituto de Fomento Municipal -INFOM-

d) Nivel ejecutivo: Conformado por unidades ejecutoras encargadas de dirigir y orientar las decisiones políticas y acciones relacionadas con el que hacer municipal.

A continuación se describe las siguientes:

- Administración Financiera Integrada Municipal y Tesorería Municipal
- Auditoría Interna
- Secretaría Municipal
- Recursos Humanos
- Comunicación y Relaciones Públicas
- Juzgado de Asuntos Municipales
- Seguridad Municipal

¹³ Loc. Cit.

- Ordenamiento Territorial
- Oficina Municipal de Planificación
- Catastro Municipal
- Empresa de Agua
- Empresa Eléctrica
- Medioambiente y Áreas Protegidas
- Servicios

e) Nivel Operativo: Conformado por las áreas de trabajo que operan los diferentes servicios que brinda la Municipalidad, ubicados en los departamentos y empresas que la conforman.

2.2.3.3 Integración del recurso humano

De acuerdo a la nómina de empleados del año 2009, hay un total de 132 personas que laboran en la municipalidad, quienes están distribuidos en los distintos órganos municipales. Para complementar la información del recurso humano, se presenta las unidades y puestos de trabajo, a nivel administrativo, técnico y operativo, las cantidades parciales y totales del número de trabajadores.

Tabla 7
Municipalidad de San Marcos - San Marcos
Integración del Recurso Humano
Año: 2009

No.	Área de Trabajo	Tipo de puesto y cantidad de plazas				Total
		Administrativo	Técnico	Operativo	Asesoría	
1	Consejo municipal	-	-	-	7	7
2	Alcaldía	1	2	-	-	3
3	Secretaria municipal	1	6	1	-	8
4	Administración financiera municipal	2	6	2	-	10
5	Recursos humanos	-	-	-	-	0
6	Relaciones públicas	1	-	-	-	1
7	Juzgado municipal Ordenamiento	1	2	3	-	6
8	municipal	1	2	2	-	5
9	Servicios públicos	2	2	7	-	11
10	Manejo de desechos sólidos	1	-	5	-	6
11	Medio ambiente y áreas protegidas	1	-	15	-	16
12	Transporte	1	-	14	-	15
13	Policía municipal	1	1	18	-	20
14	Otros servicios	1	-	23	-	24
Total		14	21	90	7	132

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

De esta manera, se observó que la integración del recurso humano de la municipalidad, se conforma así: En su mayoría por puestos operativos, que se encargan de realizar trabajos en relación con los servicios públicos, luego el grupo de trabajadores que integran el área técnica, bajo la supervisión de los funcionarios y jefes de área, quienes integran el área administrativa.

2.2.3.4 Tramo de control

Se observó en algunas áreas operacionales se supervisa a un número elevado de trabajadores, lo que provoca que al realizar la función de dirección y control se tengan deficiencias, ya que presenta características de una estructura amplia y tramo ancho de control. Esto se da en el departamento de la Policía Municipal de Transito y Mantenimiento.

2.2.3.5 Centralización

Existe en los niveles de dirección y control por la naturaleza del puesto de trabajo, de la siguiente manera:

- El alcalde municipal: es el encargado de hacer cumplir las disposiciones del consejo, dictamina todas las órdenes e instrucciones para resolver los asuntos del Municipio. Los departamentos de la institución deben estar bajo su cargo.
- Los jefes de cada departamento son los encargados directos de: supervisar y llevar a cabo el control de lo que sucede en su unidad, para luego presentarlo ante el alcalde en el momento oportuno.

2.2.4 Análisis funcional

“Comprende el estudio de las funciones asignadas a la unidad administrativa y de cada órgano que la integra, como conjunto de atribuciones y obligaciones que tiene que cumplir en el desempeño de su trabajo”¹⁴

¹⁴ Escuela de Administración. Material Bibliográfico de Apoyo Para el Curso Administración II. Universidad San Carlos de Guatemala. Guatemala Página. 22.

2.2.4.1 Funciones generales de los departamentos de la Municipalidad

A continuación se presentan las funciones principales que desarrollan las diferentes áreas de trabajo:

a) Concejo Municipal: Es el máximo órgano del gobierno local, se rige por el Código Municipal y demás disposiciones legales vigentes afines a la administración pública municipal. Sus atribuciones se encuentran reguladas en el artículo 35 de tal código.

Se encuentra conformado por el alcalde quien lo preside, dos síndicos y cinco concejales, que ejercen funciones administrativas normativas y fiscalizadoras; organizadas en comisiones necesarios para el estudio y dictamen de los asuntos que se tratarán durante el período de gobierno local y por medio de sesiones en las que se discuten y resuelven los asuntos del Municipio.

Deben reunirse al menos en cuatro sesiones al mes. También tiene el apoyo del secretario municipal que se encarga de atender todos los asuntos y documentación del órgano en mención.

b) Alcaldía Municipal: Está conformada por el alcalde y por una secretaria encargada de atender los asuntos dirigidos al despacho municipal. El alcalde es el representante legal municipal y le compete ejercer las funciones ejecutivas del Gobierno local en concordancia con lo establecido en la Constitución Política de la República de Guatemala, el Código Municipal y demás disposiciones legales vigentes. Las atribuciones del alcalde municipal se regulan en el artículo 53 del Código Municipal.

c) Secretaría Municipal: Es la encargada de dar trámite a las decisiones y documentación que apruebe la administración, el Concejo Municipal y la alcaldía. Las atribuciones del secretario municipal están estipuladas en el artículo 84 del Código Municipal.

d) Administración Financiera Integrada Municipal -AFIM-; tiene como función principal la planificación, programación y formulación del presupuesto, la programación de la ejecución presupuestaria y evaluación de la misma, por lo que está integrada por los departamentos de tesorería municipal, contabilidad, presupuesto, recaudación de impuestos, compras y almacén.

e) Tesorería Municipal: es la unidad que tendrá a cargo la recaudación, depósito y custodia de los fondos y valores municipales para la ejecución de los pagos, está formada por la sección de cobros, encargada de recaudar pagos de los vecinos, por concepto de arbitrios municipales, ornato, drenajes, basura, entre otros.

Se observó que solamente existe una persona encargada en el departamento del Impuesto Único Sobre Inmuebles -IUSI-, cuyas funciones principales son: extender recibos de pago, y realizar visitas de campo para supervisar y evaluar las casas y terrenos de los vecinos, pero posee demasiada carga de trabajo por lo que no tiene el suficiente tiempo para realizarlo.

f) Departamento de Planificación: se responsabiliza de coordinar y consolidar los diagnósticos, planes programas y proyectos de desarrollo del Municipio con información precisa y de calidad para formulación y gestión de las políticas municipales. El artículo 95 y 96 del Código Municipal regula las atribuciones del jefe de la Oficina de Planificación. También está integrado por un técnico, dibujante y auxiliar de catastro.

De acuerdo a la entrevista realizada al encargado del departamento de catastro, se estableció que realiza otras actividades que no competen a sus funciones, lo que provoca atrasos en sus tareas asignadas, además el área de trabajo es demasiado pequeña.

g) Departamento de Relaciones Públicas: da a conocer la imagen de la institución, la difusión de proyectos y programas para lograr mayor participación de los vecinos, emiten boletines informativos de los ingresos y egresos de la municipalidad, los cuales son colocados en las diferentes oficinas para que cualquier persona los pueda tomar, organizan actividades culturales, inauguración de obras, y está integrada por un director y un asistente.

Se observó que actualmente no se cuenta con programas que dé a conocer a los vecinos la importancia del pago de los impuestos, únicamente cuando realizan un trámite cuyo requisito indispensable sea el recibo de pago del IUSI o del boleto de ornato, el vecino se ve en la obligación de pagarlo.

h) Juzgado de Asuntos Municipales: ejecuta las ordenanzas, el cumplimiento de las disposiciones municipales, según los recursos y las necesidades del Municipio. Realiza titulaciones supletorias, desmembraciones, nomenclaturas de domicilios, citaciones a personas, contratos, orden de los mercados municipales. Se integra por un juez, secretaria, oficial y tres inspectores; cuyo ámbito de competencia lo regula el artículo 165 del Código Municipal; una asistente que funge como secretaria.

Por medio de la entrevista realizada al juez de asuntos municipales, se estableció que se le han asignado, dos funciones a la vez, la primera de ejecutar las ordenanzas, el cumplimiento de sus reglamentos y demás disposiciones de la Municipalidad; la segunda de recibir solicitudes de servicios como basura, alcantarillado, servicio de piso, cementerio, licencia de construcción, rastro, policía entre otros; por lo que no realiza adecuadamente su trabajo, por tener muchas tareas a su cargo. Además la oficina es demasiado pequeña para la gran cantidad de personas, que los visitan diariamente.

2.2.4.2 Coordinación

En este elemento se observó y analizó la interacción que existe en el desarrollo de las funciones de las unidades de trabajo. Debido al tamaño de la estructura organizacional de la municipalidad, la coordinación de actividades depende de.

a) La cadena de mando. Se presenta desde el alcalde municipal los funcionarios y jefes de unidades, hasta los subordinados, por medio del manejo de planes operativos de acción, reuniones de trabajo con el consejo, donde se rinden informes de la situación que presentan y el alcance de las metas establecidas.

b) La división funcional de trabajo: cada unidad tiene asignada la coordinación de las actividades que se realizan en la misma. A cada persona se le asigna la realización del trabajo, en la mayoría de casos lo hacen verbalmente.

De acuerdo al análisis realizado, se detecto que existe desigualdad en la asignación de labores por unidad, ya que en algunos, la carga de atribuciones es mayor que en otros. También se observó que algunos puestos de trabajo realizan tareas que no corresponden al mismo.

2.2.5 Análisis procedimental

Se realiza mediante el estudio los procedimientos y procesos generales de la unidad en estudio.

Se constató que algunas unidades cuentan con procedimientos establecidos, éstos se han generado de acuerdo a las necesidades presentadas en su momento, sin embargo, la mayoría de unidades trabajan de manera empírica; es necesaria la elaboración de los procedimientos, de acuerdo a los fines que se persiguen por cada puesto y por actividad, así como de un plan de capacitación, el resultado de las entrevistas indica que los empleados la realizan semestralmente.

2.2.5.1 Utilización de instrumentos administrativos

Las diversas funciones que se realizan en cada uno de los órganos que integran la Municipalidad, están plasmadas en el manual de normas y procedimientos que se encuentra en la oficina del juez de asuntos municipales.

Según la encuesta realizada se determinó que el 100% de los empleados dijo que si existen los documentos que contienen las normas y procedimientos de su trabajo, pero no están siendo utilizados, debido a que solo existe una copia de este instrumento y no disponen de el cuándo lo necesitan.

2.2.6 Análisis de facultades

En este análisis se define los derechos y atribuciones para ejecutar las funciones específicas del puesto: para las principales figuras ediles, tales como el alcalde, concejales, síndicos, auditor interno, tesorero municipal, secretario municipal y el coordinador de la oficina municipal de planificación.

Las atribuciones y derechos delegadas para la ejecución de sus funciones, se encuentran normadas en el Decreto Número 12-2002, Código Municipal.

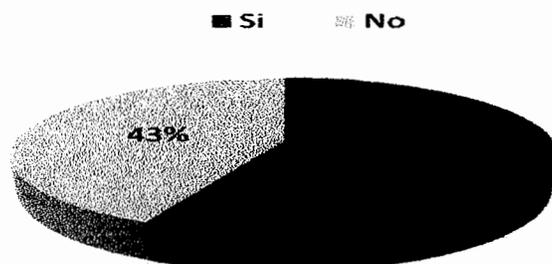
Para el resto de empleados municipalidades, los derechos, obligaciones, atribuciones y responsabilidades están determinadas en la Ley de Servicio Municipal

El personal municipal conoce sus atribuciones y responsabilidades, porque al iniciar la relación laboral les fue indicado, esto se confirma con los resultados de la encuesta, debido a que el 76% de los empleados dijeron que si recibieron inducción al momento de ingresar a la Municipalidad y el 24% respondió que no recibió.

Otro aspecto importante es que los empleados conforme han transcurrido los años, se han especializado en su área debido a que la mayoría lleva más de cinco años que labora en la institución.

Para establecer si los empleados conocen de la existencia de un instrumento que regule las relaciones laborales del personal de la municipalidad, se realizó la siguiente pregunta: ¿Existe un reglamento interno de trabajo?

Gráfica 5
Municipalidad de San Marcos - San Marcos
¿Existe un reglamento interno de trabajo?
Año: 2009



Fuente: Elaboración propia, con base en datos obtenidos de la encuesta realizada a los empleados municipales.

Se determinó que el 57% de los encuestados si conoce de la existencia del reglamento interno de trabajo, mientras que el 43% restante no lo conoce, por lo que se debe de tomar en cuenta que los empleados no conocen sus derechos y obligaciones laborales.

Este análisis pone de manifiesto la necesidad de contar con un departamento de recursos humanos, por lo complejo de las obligaciones y funciones del empleado municipal, se hace necesario fomentar aspectos como la inducción y capacitación al personal.

2.2.7 Análisis de relaciones

Este estudio trata de la comunicación y coordinación entre dos o más áreas para la ejecución de funciones específicas.

En cada unidad labora un coordinador o jefe de área, quien es responsable del personal bajo su cargo, la relación entre unidades no provoca inconvenientes debido a que cada uno conoce sus atribuciones. Además se estableció que al momento que existen problemas laborales los mismos se resuelven con reuniones para llegar a un consenso.

2.2.7.1 Líneas de comunicación

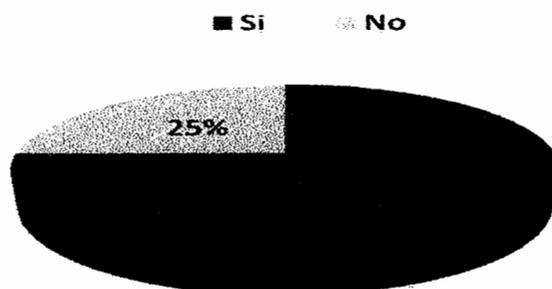
Las unidades de trabajo manifiestan una estrecha comunicación con la alcaldía municipal principalmente en la toma de decisiones de alto nivel. A continuación se presentan los siguientes tipos de comunicación:

a) Comunicación descendente: (Jefes - subordinados) se manifiesta en forma vertical a través de órdenes e instrucciones verbales o por escrito, por medio de memorandos y oficios enviados en forma personal.

b) Comunicación ascendente: (Subordinados - jefes) se da a través del jefe del departamento, quien transmite a la alcaldía.

Para conocer más a fondo del tema, se realizó la siguiente pregunta a los empleados municipales: ¿Recibe instrucciones u órdenes de otros jefes? Se obtuvo los siguientes resultados que se muestra en la gráfica siguiente:

Gráfica 6
Municipalidad de San Marcos - San Marcos
¿Recibe instrucciones u órdenes de otros jefes?
Año: 2009



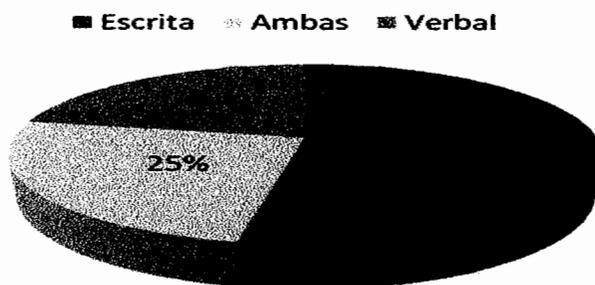
Fuente: Elaboración propia, con base en datos obtenidos de la encuesta realizada a los empleados municipales.

Según la encuesta realizada se determinó que un 75% de los entrevistados mencionó que reciben órdenes de otros jefes y el 25% dijo que no. Por lo tanto los empleados tienden a confundirse, ya que deben de obedecer a dos personas a la vez, lo que causa que no terminen adecuadamente la primera instrucción asignada y se atrasen en otras tareas que pueden ser más importantes.

Del porcentaje de las personas que dijeron recibir órdenes o instrucciones de otros jefes, comentaron que del alcalde es de quien más reciben órdenes, con un 39% del total, seguido del secretario municipal, con un 26%, el tesorero con un 22% y el juez de asuntos municipales con 13%.

Para determinar la forma de comunicación predominante en la Municipalidad de San Marcos, se realizó la siguiente pregunta:

Gráfica 7
Municipalidad de San Marcos - San Marcos
¿Qué medio utilizan las autoridades para comunicarse con los empleados?
Año: 2009



Fuente: Elaboración propia, con base en datos obtenidos de la encuesta realizada a los empleados municipales.

La forma de comunicación que utiliza la Municipalidad para dar a conocer sus actividades y proyectos a la población es a través de boletines, internet y la radio.

CAPÍTULO III
PROPUESTA DE CREACIÓN DEL DEPARTAMENTO DE RECURSOS
HUMANOS EN LA MUNICIPALIDAD DE SAN MARCOS

La propuesta que a continuación se presenta, tiene como finalidad ser una guía para la puesta en marcha de la Unidad de Recursos Humanos en la Municipalidad de San Marcos.

Se tomo en cuenta que en la institución se ha detectado la existencia de una serie de problemas relacionados con la administración del recurso humano, según el diagnóstico realizado de la organización mediante el análisis estructural, funcional procedimental de facultades y de relaciones.

Se describe a continuación aspectos para el funcionamiento de la unidad tales como: objetivos que representan los resultados que se esperan obtener, funciones generales, procedimientos para el reclutamiento, selección, inducción, capacitación, desarrollo y la evaluación del recurso humano.

3.1 JUSTIFICACIÓN

Toda institución gubernamental y no gubernamental que presten servicios a la población debe contar con excelentes trabajadores capacitados para afrontar las exigencias de los habitantes del municipio y a su vez tener la capacidad de proponer conjuntamente con las autoridades municipales, soluciones para las necesidades planteadas y sentidas por la población.

La mejor manera de tener al personal adecuado es crear un departamento que se encargue de administrar correctamente, es decir un departamento de recursos humanos que satisfaga las necesidades de la organización.

Al poner en marcha el departamento de recursos humanos, ayudara a la Municipalidad a mejorar su funcionamiento tomando en consideración que contará con personal idóneo, que permitirá el proceso continuo necesario de seguimiento, desarrollo y evaluación de su personal; motivando e incentivando con ello el bienestar de los empleados y como resultado se obtendrá mejor rendimiento laboral, mismo que se transformará en beneficio organizacional al encaminar rápida y eficazmente los objetivos de la empresa.

Por lo tanto la Municipalidad de San Marcos puede contar con la unidad de Recursos Humanos a su estructura, basándose en su autonomía municipal contemplada en la Constitución Política de la República de Guatemala, así como el Código Municipal artículos 80, 92, 93 y 94, Código de Trabajo, Ley de Descentralización y Ley de Servicio Municipal y demás leyes relacionadas con la materia laboral.

3.1.1 Objetivos de la propuesta

- Contar con recurso humano idóneo en todas las áreas de la Municipalidad administrándolo correctamente a fin de mantener la equidad.
- Motivar un adecuado clima organizacional y facilitar la comunicación entre los diferentes niveles de la misma.

3.2 CREACIÓN DEL DEPARTAMENTO DE RECURSOS HUMANOS

La creación del área de recursos humanos constituye un eje importante para lograr una solución a los problemas que originaron la investigación.

Luego de la presentación del proyecto y su importancia, debe formalizarse a través de la aprobación y autorización de la máxima autoridad de la institución en este caso el Concejo Municipal.

Posteriormente se deberá informar a los trabajadores en qué consiste y que actividades realizan, quienes estarán a cargo y donde se ubicara la nueva área y puestos de trabajo.

Es necesario que las actividades se hagan del conocimiento de todos los niveles jerárquicos y de los beneficios que se obtendrán del cambio organizacional a fin de que todos colaboren en su desarrollo

3.2.1 Misión y visión

A continuación se describe la misión y visión del Departamento de Recursos Humanos, como parte de la propuesta.

3.2.1.1 Misión

“Dotar a la Municipalidad, del recurso humano idóneo para cada puesto de trabajo que sea necesario dentro de la misma, ayudando a que las relaciones personales tanto internas como externas optimicen los resultados organizacionales, logrando con ello la satisfacción del empleado municipal y su respectiva proyección hacia el vecino”.

3.2.1.2 Visión

“Mantener relaciones laborales que permitan desarrollar las actividades de la Municipalidad exitosamente, para que el empleado municipal cumpla con sus objetivos laborales y personales”.

3.2.2 Objetivos del departamento de recursos humanos

Cada unidad de trabajo, debe contar con un punto de partida sobre el cual se encaminen los esfuerzos para colaborar con los fines que la Municipalidad persigue, tomando en cuenta lo anterior se plantean los siguientes objetivos.

3.2.2.1 Objetivo general

Administrar eficientemente y eficazmente al personal municipal, de acuerdo a su perfil, experiencia, habilidades y destrezas adquiridas a lo largo de su formación personal, para que la Municipalidad preste servicios de calidad y beneficio a la población.

3.2.2.2 Objetivos específicos

- Dotar a la Municipalidad de personal calificado a través del reclutamiento interno y externo, cada vez que se necesite personal en un período máximo de diez días hábiles.
- Mantener motivados a los empleados de la organización, a través de charlas impartidas por el departamento cada dos semanas. Evaluando la situación cada cuatro semanas mediante una encuesta al personal.

3.2.3 Políticas del departamento

Para desarrollar adecuadamente la gestión de recursos humanos, se proponen a continuación las siguientes políticas.

- Únicamente se contratará a personas que hayan aprobado el proceso completo de selección determinado.
- Iniciar el proceso de selección a todas las personas aspirantes, sin excepción alguna salvo las dictadas de acuerdo al Código Municipal.
- El personal a contratar debe ser honesto, responsable, etc., lo cual se deberá comprobar verificando la información con las cartas de recomendación.
- El personal contratado debe pasar un periodo de prueba de seis meses y para los empleados que obtendrán un ascenso tres meses. En este tiempo deberá mostrar el rendimiento requerido para poder ser confirmado en el puesto de trabajo.

- El Departamento de Recursos Humanos, con apoyo de contabilidad, será el encargado de realizar la nómina y entregar las boletas de pago al personal.
- Los salarios y prestaciones laborales se pagarán rigiéndose en la ley.
- El personal de la institución deberá estar capacitado para proporcionar calidad y excelente servicio a los vecinos.
- El rendimiento del personal deberá ser verificado y calificado por su jefe inmediato superior.
- Cuando el personal tenga un rendimiento y/o actitudes inadecuadas, deberá ayudársele a que mejore.

3.2.4 Manual de organización del departamento

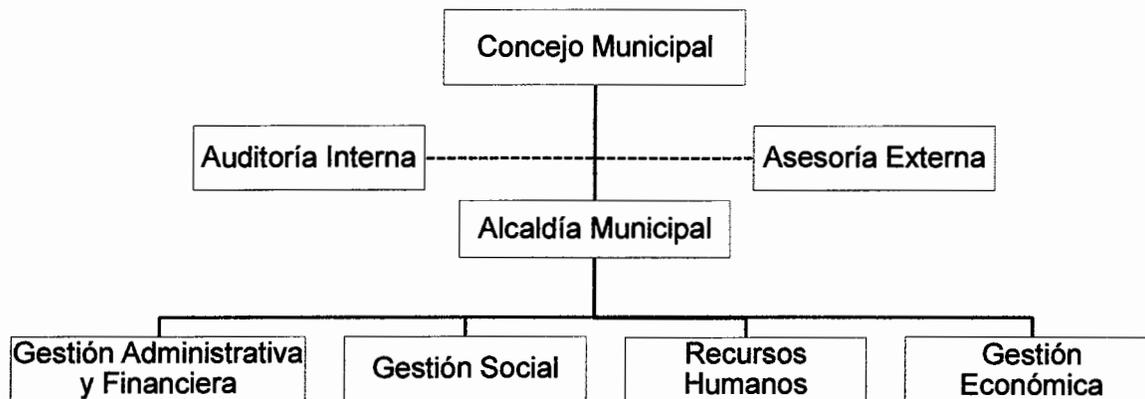
El manual de organización es una propuesta presentada a la Municipalidad para ayudar al desenvolvimiento del Departamento de Recursos Humanos, mediante el conocimiento de la estructura organizacional.

También servirá para delimitar funciones, relaciones de trabajo, autoridad y responsabilidad de cada puesto propuesto, para evitar confusiones y/o dualidad de actividades.

3.2.4.1 Estructura organizacional

En el Departamento de Recursos Humanos, para obtener un rendimiento óptimo y tener claro el nivel jerárquico y las funciones de cada integrante del mismo, se hace necesario plasmar gráficamente su estructura organizacional. Así mismo se hace necesario establecer en qué posición irá el departamento como tal, dentro de la institución, lo cual se describe a continuación.

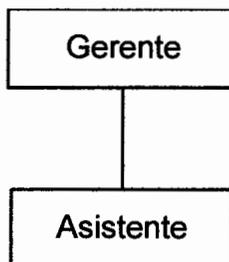
Gráfica 8
Municipalidad de San Marcos - San Marcos
Ubicación del Departamento Recursos Humanos
Dentro de la estructura organizacional municipal
Año: 2009



Fuente: Elaboración propia, con base en datos obtenidos del Manual General de Organización y Funcionamiento de la Municipalidad de San Marcos.

Se propone crear el Departamento de Recursos Humanos y ubicarlo dentro del mismo nivel jerárquico, además por su posición ofrecerá apoyo a los jefes de línea.

Gráfica 9
Municipalidad de San Marcos - San Marcos.
Estructura del Departamento Recursos Humanos.
Año: 2009



Fuente: Elaboración propia, con base en datos obtenidos del Manual General de Organización y Funcionamiento de la Municipalidad de San Marcos.

Cabe destacar que se proponen las estructuras anteriores debido a que es una unidad nueva, para realizar las actividades correspondientes para iniciarla y

ponerla en marcha, se necesita contar con el personal propuesto en el organigrama.

3.2.4.2 Descripción de funciones

Se refiere a las tareas asignadas a un departamento específico, respecto al Departamento de Recursos Humanos, las funciones y atribuciones que corresponden a dicha unidad, son ejecutadas actualmente por el alcalde y el tesorero, es necesario contratar un gerente y un asistente, quienes decidirán la mejor forma o proceso para su contratación, ya sea interna o externa.

a) Funciones estratégicas

- Participar en la elaboración de los planes y estrategias de la Municipalidad.
- Crear y mantener una cultura organizacional fuerte.
- Asesorar a los distintos departamentos de la empresa en cuanto a los recursos humanos.

b) Funciones de reclutamiento y selección

- Orientar y participar en el proceso de selección y contratación de personal de la Municipalidad en coordinación con el Alcalde Municipal y dependencias municipales.
- Contar con un inventario o listado de personal existente en la empresa, como las destrezas, habilidades y aptitudes de cada uno (para tomarlo en cuenta cuando se necesite reclutar personal).

c) Funciones de capacitación y desarrollo

- Promover los ascensos del personal de acuerdo con sus méritos académicos, laborales y los alcances obtenidos dentro de sus responsabilidades.
- Incentivar y motivar a los empleados municipales, para que cooperen en la solución de la problemática municipal.

- Implementar programas, planes, procesos, eventos de formación y capacitación del personal de la Municipalidad en coordinación con los directores de departamentos, unidades y empresas municipales; para la actualización, profesionalización y promoción del personal.

d) Funciones de control de personal

- Aplicar evaluaciones de desempeño y técnicas psicométricas de los aspirantes a ocupar un puesto, así como a los que prestan sus servicios para medir la capacidad de los mismos dentro del cargo que tienen como responsabilidad.
- Llevar el control sistemático de los diferentes movimientos del personal (nombramiento, contrato, sanciones, licencias, permisos, bajas, reinstalación de puestos, suspensiones, etc.).
- Impulsar procesos de monitoreo y evaluación interna de la dependencia, así como del personal municipal, en coordinación con los directores de departamentos, unidades y empresas municipales para la actualización.

3.2.4.3 Descripción técnica de puestos

Esta descripción contiene en general, información sobre el puesto, tal como el nivel jerárquico que ocupa, las tareas o atribuciones (que se indicarán de la más a la menos importante), las relaciones de trabajo, autoridad, responsabilidad, entre otros aspectos importantes del puesto.

A continuación aparecen las descripciones de los siguientes puestos:

- Gerente de recursos humanos.
- Asistente de recursos humanos. (Ver anexo uno Manuales de Organización).

3.3 PROGRAMA DE RECLUTAMIENTO, SELECCIÓN, INDUCCIÓN DESARROLLO DE PERSONAL

La administración de recursos humanos se da en todas las organizaciones, en ellas como primer paso existe la necesidad de llenar con personal los puestos disponibles que le permitan cumplir sus objetivos. El reclutamiento, selección e inducción conforman las etapas iniciales para esto, sin embargo para llevarlo a cabo de una manera efectiva es necesario contar con una guía que contemple los lineamientos técnicos para hacerse de capital humano idóneo, es decir el más calificado y apto, para que el conjunto de tareas y responsabilidades de llevar a cabo de forma exitosa.

3.3.1 Objetivo general

Establecer una base técnica en la cual se puedan desarrollar adecuadamente y acorde a las necesidades de la Municipalidad los procesos de reclutamiento, selección e inducción de personal.

3.3.2 Objetivos específicos

- Contar con empleados con conocimientos, habilidades y destrezas idóneas a los puestos, a partir de la ejecución de éste programa.
- Reducir el tiempo de contratación por medio del establecimiento de una secuencia lógica del proceso.

3.3.3 Principios del programa

A continuación se describe los diferentes tipos de principios que se aplican dentro de un programa.

- **Principio de igualdad:** En el proceso de selección no debe haber discriminación por sexo, raza, edad, religión o afiliación política, hacia la persona aspirante al puesto.

- **Principio de mérito:** La selección de los candidatos se decidirá con base en el mayor mérito de las personas aspirantes en función a su formación académica y experiencia en el desempeño de cargo anteriores.
- **Principio por capacidad:** Los aspirantes se seleccionarán mediante la elección sistemática de los mejores talentos en equidad de género.

3.3.4 Reclutamiento

“Corresponde a cada Municipalidad la organización, convocatoria, dirección y ejecución de las pruebas de ingreso y ascenso de conformidad con esta ley y sus reglamentos. Para este efecto, podrá pedir la asesoría a la Oficina Asesora de Recursos Humanos en las municipalidades”.¹⁵

Se refiere a la elección recíproca entre la Municipalidad de San Marcos y personas que pretenden trabajar y aplicar sus esfuerzos con el fin de obtener un beneficio en común. Para que esta relación sea posible es necesario hacer uso de procedimientos y técnicas establecidas para atender a las personas que posean determinadas características deseadas y de esa manera escoger al candidato que satisface mejor los criterios exigidos para ocupar el cargo disponible.

3.3.4.1 Pasos a seguir en el proceso de reclutamiento.

A partir de la identificación de la necesidad del personal, inicia el proceso para ocupar la vacante de un puesto, ya sea por destitución del empleado o creación de un nuevo puesto de trabajo.

- a) Determinación de las fuentes para convocar a los candidatos (as) a ocupar el puesto. Estas pueden ser: Fuentes internas o fuentes externas.

¹⁵ Congreso de la República de Guatemala. Ley de Servicio Municipal. Decreto 1-87. Artículo 47, Guatemala 2008. Página 14.

a.1) Fuentes internas:

- Personal que ya trabaja en la Municipalidad y que pretenda un ascenso.
- Base de datos de la Municipalidad, que se constituye por las solicitudes hechas por personas interesadas en laborar en la Municipalidad.

Las ventajas del uso de esta fuente son las siguientes:

- Costos bajos ya que no requiere una fuerte inversión.
- Motivación del personal, porque se ofrece un medio para superarse.
- Incentiva la permanencia de los empleados y su fidelidad a los fines que persigue la Municipalidad.
- Al contar con candidatos conocidos hay una alta probabilidad de realizar una mejor selección.

a.2) Fuentes externas: Se refiere a los candidatos que se encuentran en el mercado de recursos humanos, fuera de la Municipalidad, estas pueden ser:

- Agencias de reclutamiento
- Presentación de candidatos por recomendación de empleados.
- Convocatorias en medios de comunicación masiva.

Una vez determinada la fuente a utilizar, se deberá elegir el medio de comunicación por medio del cual se describan los requisitos del puesto, debe difundirse la convocatoria indicando el lugar y fecha de recepción de papelería.

b) Llenar solicitud de empleo en la oficina de recursos humanos

Quando las personas interesadas en formar parte del banco de datos lleguen a la Municipalidad a solicitar información, se le entregará una solicitud de empleo para que la llenen a mano en ese momento. (Ver anexo cuatro Solicitud de empleo)

c) Revisión de documentos

Se recibirá la documentación completa únicamente con la solicitud llena, para que sea revisada y que los datos estén correctos, ver si cumple con los requisitos del puesto que solicita, luego deberá archivarlas, de modo que se convierta en una base de datos donde se obtendrán los aspirantes actuales y donde se retendrán los otros para futuras referencias.

3.3.5 Selección

Después de la comparación entre los candidatos, resulta necesario medir el grado en que las características exigidas por el cargo coincidan lo más exacto posible con el perfil establecido, sin embargo siempre se debe tener en cuenta que existe la posibilidad de que haya más de una sola opción para el puesto vacante.

3.3.5.1 Pasos a seguir en el proceso de selección

a) En base al perfil del puesto, el gerente de recursos humanos, analizan las solicitudes de empleo y las hojas de vida. Un aspecto importante es analizar experiencias y referencias laborales. En el curriculum se debe evaluar datos personales, nivel académico, experiencia laboral, además se puede observar la presentación, orden, dedicación, formalidad y limpieza de la persona, ya que este ha sido elaborado por el candidato.

b) Verificación de referencias laborales y personales

Es necesario que el asistente de recursos humanos, verifique las referencias en empresas en las que ha laborado el candidato, para esto ese necesita hacer llamadas telefónicas en las que se contactará al jefe inmediato o al departamento de recursos humanos, donde se les cuestionará sobre datos importantes, tales como: puesto que desempeño, tiempo laborado, calidad del trabajo, relaciones y convivencia con compañeros de trabajo, entre otros.

Al mismo tiempo es de gran utilidad contactar a las referencias personales para investigar y obtener más información acerca del candidato. Se presentan anexos número cinco y seis respectivamente como instrumentos para la verificación de referencias laborales y personales.

c) Entrevista

Consiste en una plática formal y en profundidad, conducida para evaluar la idoneidad de la persona para el puesto vacante. El entrevistador se fija como objeto responder a dos preguntas generales: ¿Puede el candidato desempeñar el puesto? y ¿Cómo se compara con respecto a otras personas que han solicitado el puesto?

El objetivo es conocer aspectos como: presentación personal, salud, sociabilidad, desenvolvimiento, experiencia laboral, pretensiones salariales y sobre todo el interés por pertenecer al equipo de colaboradores de la Municipalidad, de igual manera se debe informar al candidato las condiciones de trabajo por ejemplo: horario, salario, documentos disponibles al momento de ingresar, si concluye satisfactoriamente todo el proceso. (Ver anexo número siete Guía de evaluación de entrevista).

d) Evaluaciones específicas

“Las pruebas deben ser de libre concurso y tienen por objeto determinar la capacidad, aptitud y habilidad de los candidatos para el desempeño de los deberes del puesto de que se trate. Pueden ser orales, escritas, mixtas o de ejecución”.¹⁶

¹⁶ Loc. Cit.

Las pruebas deben estar de acuerdo con el perfil del puesto. Las cuales deben de ser evaluadas por el Gerente de Recursos Humanos. Se le considerará satisfactorio de 65 a 100 puntos y de 0 a 64 puntos insatisfactorio.

e) **Análisis y decisión de contratar**

Al realizar todos los pasos anteriores, el gerente estará en condición de tomar la decisión más acertada, de la persona ideal para las necesidades de la Municipalidad.

3.3.6 Contratación

Luego del proceso de selección se procede a la contratación de nuevo personal para lo cual es necesario brindarle información que contenga la descripción de las funciones que debe realizar, responsabilidades y dar a conocer quién será el jefe inmediato entre otros.

3.3.6.1 Autorización de Partida Presupuestaria.

Es la primera etapa del proceso. En el momento que se necesite cubrir una plaza vacante en la Municipalidad, la oficina que lo requiera deberá solicitar una autorización presupuestaria a la tesorería, quien emitirá un dictamen, mismo que será la base para la contratación.

3.3.6.2 Identificación de necesidades y requerimientos de personal (Plazas vacantes o nuevas).

En esta etapa se establece la necesidad de cubrir una plaza vacante o nueva en la Municipalidad de San Marcos. Debe hacerse un análisis del nivel de competencias de los puestos de trabajo, así como una previa clasificación de los mismos según los elementos que a criterio de la institución deban cumplir los candidatos a contratar.

Este análisis lo realizará la oficina donde se presente la necesidad de contratación, previa autorización del Concejo Municipal. Posteriormente se enviará la información al Alcalde Municipal por medio de un oficio, el cual deberá presentarse con 30 días de anticipación, período en el cual se espera que se realicen todas las actividades para llevar a cabo el proceso de contratación. El oficio deberá contener la siguiente información:

- Título del puesto.
- Período de tiempo necesario de la contratación (meses, años, indefinido)
- Razón por la cual se debe cubrir la plaza (período pre-post natal, vacaciones, despido, nueva plaza)
- Asignación presupuestaria para la contratación
- Descripción técnica del puesto (descripción del puesto, identificación del puesto, especificaciones)
- Salario a devengar

3.3.6.3 Base legal

“Relaciones laborales. Las relaciones laborales entre la Municipalidad sus funcionarios y empleados se rigen por la Ley de Servicio Municipal, los reglamentos que sobre la materia emita el Concejo Municipal y los pactos y convenios colectivos que suscriban de conformidad con la ley.

Nombramiento de funcionarios. El Concejo Municipal hará el nombramiento de los funcionarios, con base en las ternas que para cada cargo proponga el alcalde. El secretario, el tesorero, el registrador civil, el auditor y demás funcionario que demande la modernización de la administración municipal, sólo podrán ser nombrados o removidos por Acuerdo del Concejo Municipal.

Nombramientos provisionales y de emergencia. Cuando por motivo de emergencia, debidamente comprobada, fuese imposible llenar las vacantes

conforme lo prescribe la Ley de Servicio Municipal, la autoridad nominadora podrá nombrar a cualquier persona que reúna los requisitos correspondientes a la clase de puesto de que se trate.

Prohibiciones. No podrán ser nombrados a ejercer un cargo municipal:

- Los parientes del alcalde, de los síndicos o de los concejales, dentro del cuarto grado de consanguinidad o segundo grado de afinidad.
- Los contemplados en el artículo 45 del Código Municipal.
- Los que hubieren manejado, recaudado, custodiado o administrado fondos, bienes y valores del Estado o del Municipio, si no hubiera rendido cuentas y obtenido finiquito.
- Si al tiempo del nombramiento o posteriormente, el nombrado resultare incluido en cualquiera de las prohibiciones contenidas en este artículo, se declarará vacante el cargo y, en su caso, se le indemnizará de conformidad con la ley¹⁷.

3.3.7 Inducción

Al haber realizado la selección del nuevo empleado, se le debe socializar o integrar a la organización. La inducción debe realizarse de la siguiente manera:

- Presentación general de la empresa: El gerente de recursos humanos, debe realizar la presentación de las funciones generales de la Municipalidad, objetivos, misión, visión, etc.
- Historia de la organización: Por medio de la presentación de videos, fotos, afiches.
- Se lleva y presenta formalmente al nuevo empleado con la persona que será su jefe inmediato.
- El jefe inmediato y el de recursos humanos deben presentar al nuevo empleado con los compañeros de trabajo y hacer un recorrido por las instalaciones.

¹⁷ Congreso de la República de Guatemala. Código Municipal Decreto 12-2002. Guatemala. Artículo 80 al 82 Página 36.

- Se deja al trabajador con el jefe inmediato, quien le indicará las funciones y responsabilidades que tendrá, así como la relación con los demás departamentos de la organización.
- Debe proporcionársele al trabajador el reglamento interno de trabajo.
- Se debe entregar al trabajador un manual de organización, normas y procedimientos del trabajo a realizar. Dicho manual debe ser elaborado por personal del departamento de recursos humanos con la asistencia de las distintas áreas de la Municipalidad.

3.3.8 Capacitación

La capacitación del personal nuevo es muy importante, porque su desenvolvimiento dependerá de la orientación que reciba.

La capacitación en general debe realizarse de la forma propuesta a continuación:

- Inicialmente se debe dar capacitación específica de las actividades que ha de realizar el nuevo empleado.
- El Departamento de Recursos Humanos, con el apoyo de la unidad que corresponda la asignación del nuevo empleado en determinada área, deberá impartir cursos periódicos de capacitaciones, tanto generales como específicos.
- Se deberá capacitar al personal en general respecto a temas de recursos humanos en las organizaciones

3.3.9 Desarrollo

Otro elemento importante que debe tenerse en cuenta es el desarrollo de personal que labora en la organización. El desarrollo deberá estar comprendido por:

- **Aumentos Salariales:** Los cuales deberán darse según el desempeño y dedicación de los empleados con base a políticas determinadas con la unidad.
- **Ascensos o transferencias**
- **Cursos motivacionales,** tanto a nivel personal como laboral
- **Mejoramiento de las relaciones humanas**
- **Llevar a cabo actividades recreativas, sociales, culturales.** Esto con el fin de desarrollar las relaciones interpersonales, intergrupales, confianza e identificación con la organización, estabilidad y motivación de los empleados.

3.3.10 Evaluación del desempeño

La evaluación del desempeño es algo que se da siempre, tanto en la vida diaria como en las empresas. Consiste en la apreciación del desempeño de un empleado en un puesto específico. (Ver anexo ocho Evaluación del desempeño).

La evaluación del desempeño y sus resultados será diferente en todos los cargos de la organización. Deberá medirlo el jefe inmediato de cada puesto, asesorado por el departamento de recursos humanos, de la forma que se considere más conveniente, tanto para la organización como para el trabajador.

Periódicamente, cada cierto tiempo que el departamento de recursos humanos considera necesario, deberá hacerse una evaluación al empleado por parte del personal de su entorno es decir, aquí participaran las personas con las que tiene relación.

Esta evaluación se hará con el objetivo de saber cómo ven los demás colaboradores el desempeño del empleado evaluado. Los resultados deben informársele al empleado evaluado. Así mismo felicitarle por lo bien que ha realizado su trabajo e indicarle en qué puede o debe mejorar.

De la evaluación del desempeño dependerá en gran medida el futuro del empleado dentro de la organización. Es decir, será la base para determinar los ascensos, traslados, aumentos de salario, premios o beneficios adicionales, lo cual se dará cuando el desempeño sea bueno.

En el caso que el desempeño de un empleado no sea el esperado, se procederá a informársele mediante una charla o entrevista, en la cual se escuchará y tratará de ayudársele a que mejore, ya sea motivándolo o dándole capacitación en el aspecto que sea necesario. Si habiendo puesto todo lo posible por parte de la organización, el empleado no mejora su desempeño, se optará por medidas que pueden llevar a su despido.

3.4 RECURSOS

Se necesita personal capacitado para realizar las actividades necesarias en el funcionamiento de la nueva unidad de trabajo; anteriormente existían dos personas encargadas del departamento, quienes eran el jefe y la asistente de recursos humanos el primero renunció y la segunda quedó a cargo de otra unidad, quien es una persona que llena las cualidades por su experiencia y capacidad.

Es importante realizar un proceso de inducción al nuevo trabajador para que conozca el plan de trabajo que se pretende llevar a cabo en periodo de gobierno local: objetivos, metas, estructura organizacional y aspectos referentes al puesto que ocupará.

3.4.1 Estimación de costos

A continuación se presenta el costo que representa la creación del Departamento de Recursos humanos de la Municipalidad de San Marcos.

Cuadro 7
Municipalidad de San Marcos - San Marcos
Departamento de Recursos Humanos
Sueldos más prestaciones laborales
Año: 2009
(Cifras en quetzales)

Puesto	Cantidad	Salario mensual	Total mensual	Anual
Jefe de personal	1	5,000	5,000	60,000
Asistente de personal	1	2,800	2,800	33,600
Sub total	2		7,800	93,600
Cuota patronal (12.67%)			988	11,859
Bonificación Decreto Q 250			500	6,000
Prestaciones laborales (30.55%)			2,383	28,595
Total sueldos mas prestaciones laborales			11,671	140,054

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

En el cuadro anterior se muestra el gasto directo en que incurrirá la Municipalidad de San Marcos, al crear el Departamento de Recursos Humanos. (Sin incluir gastos como luz, agua, teléfono etc.)

Cuadro 8
Municipalidad de San Marcos - San Marcos
Departamento de Recursos Humanos
Otros gastos
Año: 2009
(Cifras en quetzales)

Descripción	Cantidad	Costo unitario	Costo total
Computadoras	2	4,000	8,000
Impresora	1	600	600
Escritorios	2	900	1,800
sillas	2	250	500
Archivos	2	700	1,400
Total mobiliario y equipo			12,300
Papelería y útiles			500
Gastos de representación			2,000

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

En el cuadro precedente se muestra el total de otros gastos, para la implementación del departamento de recursos humanos.

A continuación se presenta un resumen del total de gastos, que genera la implementación del departamento.

Cuadro 9
Municipalidad de San Marcos - San Marcos
Departamento de Recursos Humanos
Resumen del total de gastos
Año: 2009
(Cifras en quetzales)

Descripción	Costo Q.
Sueldos mas prestaciones laborales	140,054
Mobiliario y quipo	12,300
Papelería y útiles	500
Gastos de representación	2,000
Total del presupuesto	154,854

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

Definitivamente se afectará el presupuesto municipal porque habrá una inversión en el personal administrativo, mobiliario y equipo y otros gastos ascienden a Q. 154,854. Si existe reubicación de puestos de trabajo, los costos de creación en función de salarios, disminuirá al tomar en cuenta únicamente la contratación del asistente de personal.

3.4.2 Beneficio - costo

Al invertir la Municipalidad en la creación de la unidad de recursos humanos se beneficiará en lo siguiente:

- Podrán planificar cada una de las actividades relacionadas con la administración de recurso humano.
- Se podrá contar con personal calificado para cada uno de los puestos.

- El personal motivado mostrara interés en el trabajo logrando con ello los objetivos personales y de trabajo.
- Establecer las necesidades de capacitación existentes en las distintas unidades de la empresa.
- Identificación del personal con la institución
- Asesoramiento profesional a todos los departamentos, en relación a los recurso humanos
- Mejoramiento de las relaciones entre jefes y subordinados.

3.5 PLAN DE ACCIÓN

En el cuadro siguiente se muestra la totalidad del proceso que abarca la creación del departamento de recursos humanos.

Tabla 8
Municipalidad de San Marcos - San Marcos
Plan de acción
Creación del Departamento de Recursos Humanos
Año: 2009

Objetivo	Metas	Actividades	Responsable	Calendarización	Presupuesto
Implementar la propuesta a corto y mediano plazo	Realizar el 100% de la presentación en una sola cita	Presentación de la propuesta al Concejo Municipal y Alcalde Municipal	Asesor	15 de enero 2011	Equipo audiovisual Q 500 Coffee break Q 300 Papelería y útiles Q 100
Discutir y aprobar el 100% de la propuesta a corto plazo	Discutir y aprobar el 100% de la propuesta a corto plazo	Discusión y aprobación de la propuesta	Concejo Municipal Alcalde Municipal	18 al 22 de enero 2011	Equipo audiovisual Q 500 Coffee break Q 300 Papelería y útiles Q 100
Implementar la propuesta en un 100% a corto plazo	Implementar la propuesta en un 100% a corto plazo	Implementación de la propuesta	Concejo Municipal Alcalde municipal	25 al 29 de enero 2011	Q152,854
Contratar al asistente en un corto plazo	Contratar al asistente en un corto plazo	Contratación del asistente del departamento	Jefe del departamento de recurso	Del 1 al 5 de febrero 2011	Esta cantidad ya está contemplada en el presupuesto Q 140,054
Lograr el desarrollo e implementación de los programas en un 50% a mediano plazo	Lograr el desarrollo e implementación de los programas en un 50% a mediano plazo	Desarrollo e implementación de los programas necesarios para la administración del recurso humano	Asistente del departamento de recursos humanos	Del 8 al 12 de febrero 2011	
Evaluación del 100% de la propuesta a partir del año 2011	Evaluación del 100% de la propuesta a partir del año 2011	Evaluación de la propuesta	Alcalde municipal Concejo Municipal	15 de marzo 2011	Total inversión Q 154,854

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

Hay que tener en cuenta que es importante resaltar que los tiempos son parámetros en los cuales deben estar cubiertas las actividades, sin embargo estas pueden haberse llevado a cabo antes del tiempo estipulado.

CAPÍTULO IV

REQUERIMIENTO DE INVERSIÓN SOCIAL

A continuación se presenta una descripción de los ingresos de la Municipalidad de San Marcos que se sustenta en el Manual de Clasificaciones Presupuestarias para el Sector Público de Guatemala, además se presentan los proyectos que se tiene en ejecución, como también las necesidades que existen de inversión social y productiva en el Municipio.

4.1 FUENTE DE INGRESOS MUNICIPALES

La Municipalidad percibe ingresos de diferente índole los que están estipulados en el Código Municipal artículo 39 los cuales se describen a continuación:

4.1.1 Ingresos tributarios

Son clasificados como clase 10 y comprende los ingresos originados en el ejercicio del poder de imperio que tiene el Estado para establecer gravámenes, con el objeto de obtener recursos para el cumplimiento de sus fines. En esta clase se incluye los impuestos, arbitrios, y contribuciones especiales; dividiéndose en dos secciones:

a) Impuestos directos

Comprende los ingresos tributarios que se originan en los pagos que realizan las personas naturales, entidades públicas y privadas al Estado, en concepto de gravámenes sobre el ingreso, la renta y el patrimonio, de los cuales la Municipalidad cobra los siguientes:

- **Impuestos municipales**

Incluye los impuestos que gravan la propiedad de bienes muebles e inmuebles, y la municipalidad grava sobre la tenencia del patrimonio conocido como Impuesto Único sobre Inmuebles.

b) Impuestos indirectos

Son los ingresos tributarios originados en los pagos que realizan las personas naturales, entidades públicas y privadas, en concepto de gravámenes sobre la producción, compra, importación, venta, exportación de bienes y servicios que son trasladados a los costos de producción o comercialización de los cuales la Municipalidad cataloga así:

-- Arbitrios municipales

La municipalidad percibe ingresos por aplicación de impuestos que gravan las actividades industriales, comerciales, de servicios, sobre las diversiones y espectáculos y otras de diversa índole.

4.1.2 Ingresos no tributarios

Contiene los ingresos provenientes de fuentes no impositivas, que incluye el concepto de contraprestación, tales como: tasas, derechos, arrendamientos, multas, de los cuales la Municipalidad grava lo siguiente:

a) Tasas

Lo forman los ingresos derivados de los importes pagados al Estado en virtud de la entrega de un bien o la contraprestación de un servicio público, la Municipalidad tiene ingresos por la emisión de licencias para construcción.

b) Contribuciones por mejora

Comprende las contribuciones instituidas para costear la obra pública que produce la valorización inmobiliaria, tiene como límite total el gasto realizado y individual, el incremento de valor del inmueble beneficiado.

La Municipalidad tiene ingresos proporcionales a las obras realizadas por parte de los vecinos que son beneficiados con drenajes, adoquinado, pavimento, empedrado y otras contribuciones por mejoras.

c) Arrendamiento de edificios, equipo e instalaciones

Establece los recursos originados por el arrendamiento de edificios, maquinarias, equipos e instalaciones, a terceros de acuerdo a contratos emitidos.

d) Multas

Son los ingresos que se perciben por multas aplicadas por infracciones e incumplimiento a leyes, reglamentos, disposiciones, otras normas legales relacionadas con aspectos no tributarios de previsión social y otros.

e) Intereses por mora

Estos son los ingresos que se perciben por el cobro ante el incumplimiento de obligaciones de carácter no tributario, de previsión social y otros conceptos.

4.1.2.1 Otros ingresos no tributarios

Comprende otros ingresos de carácter no tributario como especificados anteriormente, la municipalidad dentro de este rubro tiene los ingresos por la feria titular e intereses bancarios entre otros.

a) Ingresos de operación

Implica la totalidad de los recursos provenientes de las ventas de bienes y la prestación de servicios que realizan las empresas públicas, por el cumplimiento del objeto principal de su actividad. Incluye además, los ingresos derivados de la venta de bienes y servicios que no corresponden a la actividad principal.

– Venta de bienes

Son los recursos provenientes de la venta de mercancías o productos industriales o comerciales que realizan, tanto en el mercado interno como externo, la municipalidad obtiene ingresos por las siguientes ventas de bienes:

– **Venta de insumos agrícolas**

Comprende ingresos provenientes de la venta de productos utilizados para la producción agrícola, dentro de los cuales la municipalidad tiene ingreso por abono orgánico.

b) Venta de productos agropecuarios y forestales

La municipalidad tiene ingreso por árboles para la siembra, forrajes, árboles en pie y café.

c) Venta de otros bienes

Venta de carnets de cédula de vecindad y formularios, sin embargo a partir del primero de julio del año 2009 este servicio pasará a realizarlo el Registro Nacional de Personas -RENAP-.

d) Prestación de servicios

Incluye los recursos provenientes de la prestación de servicios realizados por las instituciones que tienen como objeto principal de su actividad.

e) Servicios de energía eléctrica

Los ingresos son provenientes de la prestación de servicios de energía eléctrica, estudios e instalaciones, éste servicio lo presta la Empresa de Energía Municipal, y tiene presupuesto de ingresos y egresos propios, bajo la supervisión de la Municipalidad.

f) Servicio de agua potable

Son ingresos derivados de la prestación de servicios de agua potable, estudios e instalaciones, éste servicio lo presta le Empresa de Agua Municipal, y tiene presupuesto de ingresos y egresos propios, bajo la supervisión de la Municipalidad.

g) Servicios públicos municipales

Incluye los servicios de recolección de basura, alcantarillado, servicios de agua potable, rastros públicos, derechos de piso, etc.

h) Transferencias corrientes

Los recursos que provienen de transferencias corrientes por subsidios, subvenciones o donaciones del sector público, privado o de gobiernos e instituciones extranjeras, no sujetas a contraprestación de bienes y/o servicios, en cumplimiento de disposiciones legales y contractuales previstas, aplicables a gastos corrientes.

– Del sector público

Comprende los recursos provenientes de transferencias corrientes por subsidios o subvenciones del sector público, para la Municipalidad de San Marcos específicamente del gobierno central.

– Donaciones corrientes

Se refiere a los recursos provenientes de gobiernos e instituciones en calidad de donación de naturaleza voluntaria, aplicables a gastos corrientes, estos pueden provenir de gobiernos extranjeros.

A continuación se presenta el cuadro del detalle histórico de ingresos de la Municipalidad de San Marcos.

Cuadro 10
Municipalidad de San Marcos - San Marcos
Ingresos históricos
Año: 2005 - 2009
(Cifras en quetzales)

Descripción	Año 2005	%	Año 2006	%	Año 2007	%	Año 2008	%	Año 2009	%
Ingresos tributarios	591,060	4	764,405	5	616,310	4	697,580	3	686,798	3
Ingresos no tributarios	1,553,000	11	893,135	5	900,845	5	2,003,465	11	1,559,526	5
Venta de bienes y servicios de la administración pública	949,110	7	392,645	2	609,775	4	1,032,970	5	1,209,110	5
Ingresos de operación	1,279,750	9	843,095	5	1,065,025	6	1,148,050	6	1,139,250	4
Rentas de propiedades	224,300	1	36,345	0	62,630	0	126,660	1	108,456	0
Transferencias corrientes	1,853,025	13	2,369,780	14	2,466,990	14	2,290,985	12	3,848,700	15
Transferencias de capital	8,028,855	55	11,686,780	69	11,697,780	67	11,697,780	62	17,959,160	68
Total de ingresos	14,479,100	100	16,986,185	100	17,419,355	100	18,997,490	100	26,511,000	100

Fuente: Elaboración propia, con base en la Ejecución Presupuestaria de la Municipalidad de San Marcos.

El mayor aporte de ingresos de la municipalidad de San Marcos lo constituyen las transferencias del capital, que representa un 64% en promedio, lo cual proviene del aporte constitucional que el Estado está obligado a brindar a la entidad. Las transferencias corrientes son fuente importante de ingresos para la Municipalidad en el año 2009, que representa el 13% en promedio del total.

Los ingresos no tributarios constituyen el tercer rubro de financiamiento, y es la Municipalidad de San Marcos la responsable de gravar y administrar los servicios que presta por medio de tasas, derechos, arrendamientos y multas. Se puede observar que para el año 2008 representa el 11% del total de ingresos, sin embargo para el año de 2009, en este rubro hubo baja del 5% debido a la poca cultura que la población tiene respecto al pago de impuestos, porque solamente se acercan cuando tienen necesidad de tramitar algún servicio que presta la municipalidad y se ven obligados a pagar por su obtención.

4.2 Proyectos en Ejecución

A continuación se presentan los proyectos que en ejecución que pretenden beneficiar a las comunidades de aéreas urbanas y rurales, los cuales han sido presentados a través de los representantes de las comunidades por medio de los consejos comunitarios de desarrollo.

Tabla 9
Municipalidad de San Marcos - San Marcos
Proyectos en ejecución
Año: 2009

No. Proyecto	Ubicación	Ejecución de la obra %	Ejecución presupuestaria %	
1	Planificaciones 2009	Municipio de San Marcos	100	100
2	Proyectos de emergencia 2009	Municipio de San Marcos	80	80
3	Mantenimiento y reparación caminos rurales	Comunidades rurales, San marcos	60	60
4	Mantenimiento y reparación de calles y avenidas	Ciudad de San Marcos	60	60
5	Compra de equipo y mobiliario	Municipalidad de San Marcos	80	80
6	Empedrado primer callejon	15av. Entre 7a. Y 9a. calle, cona 3, San Marcos	100	100
7	Mejoramiento adoquinado entrada Esc. EFA	Aldea Caxaque, San Marcos	80	80
8	Cancha polideportiva, canton madre selva	Aldea Santa Lucia Ixcamal, San Marcos	100	100
9	Alcaldia auxiliar	Aldea el Rincon, San Marcos	80	80
10	Drenaje sanitario	15av. Zona 5 San marcos	100	100
11	Empedrado calle principal	Aldea Rincon San Marcos	100	100
12	Muros de contencion y transversales	Aldea San Antonio Serchil, San Marcos	80	80
13	Empedrado sector los angeles	Cton. Los Puentes, San Antonio Serchil	20	20
14	Mejoramiento calle con pav. Rigido	5av. calle "A", zona 5, San Marcos	80	80
15	Compra de terreno	Aldea Barranca de galvez, San Marcos	100	100
16	Const. 1a. fase nuevo cementerio municipal	Aldea la Federación, San Marcos	100	100
17	Empedrado caserio camsupe	Aldea San Jose las Islas, San Marcos	100	100
18	Empedrado sector joya de los zoicos	Canton Alta vista, El Rodeo, San Marcos	100	100
19	empedrado sector los chunes	Canton. Llano de la Guardia, San Sebastian	100	100
20	Servicios sanitarios	Anexo Palacio Maya, San Marcos	100	80
21	Drenaje 1a. calle entrada al cementerio	Aldea las Lagunas, San Marcos	80	60
22	Pavimento regido salida a la lencha	8a. ave. Sobre la 3a. calle, zona 2, San Marcos	60	20
23	Mejoramiento calle son pavimento rigido	6 calle. 8a. ave. "A", y 7a. calle hasta 8a. Av zona 1	20	80
24	Centro de Salud	Zona 1, San Marcos	80	100
25	Cambio tuneria y const. pozos drenaje	14av. Entre 9a. Y 10a. calle zona 3, San Marcos	100	100
26	Edificio de gobierno departamental fase I	San Marcos	100	95
27	Parque central fase IV	Ciudad de San Marcos	95	60
28	Mantenimiento relleno sanitario	Pojopon, Palo Gordo San Marcos	60	100
29	Aporte municipal 65 letrinas	Comunidades de San Marcos	100	100
30	Remodelación salon comunal	Aldea El Recreo, San Marcos	100	100
31	Cisterna para cosecha agua pruvial	Aldea Ixtagel, San Marcos	100	100
32	Const. empedrado calle canton alta vista	Aldea El Rodeo a carretera Barranca de Galvez, San Marcos	100	100
33	Const. drenaje sanitario plazuela barrios	15ave. Entre 7a. calle y plazuela Barrios, San Marcos	100	80
34	Planta de tratamiento de aguas residuales	Caserio Las Escobas, Las Lagunas, San Marcos	80	20
35	Const. empedrado canton los puentes	Aldea Agua Caliente, San marcos	20	100
36	Mejoramiento calle con pavidemento rigido	12 calle y 8a. ave. Zona 1, San Marcos	100	80
37	Construccion muro de contención	Aldea Agua Caliente, San Marcos	80	100
38	Construcción pavimento rigido	12 calle y 8a. ave.zona 1, San Marcos	100	80
39	Construcción juzgado auxiliar	Canton Los Cerezos, Serchil, San Marcos	80	70
40	Construcción juzgado auxiliar	Aldea la Federación, San Marcos	70	50
41	Adoquinado 7a. Calle "A", Cusam	7a. calle "A", entre 13 ave. "A" y 14 ave. Zona 3 S.M	50	80
42	Construcción empedrado no fraguado	Contiguo puente Ixdaj, Ixcamal, San Marcos	80	100
43	Remodelacion oficina de tesoreria	San Marcos	100	45
44	Mejoras colocación regillas y tragantes	Ciudad san Marcos	45	100
45	Empedrado sector los pablo	Aldea Serchil, San Marcos, entre cerro la union	100	100
46	Empedrado sector los fuentes	Aldea San José Las Islas, San Marcos	100	100
47	Construcción bateria de baños	Cancha Santo Domingo, zona 4, San Marcos	100	100

Fuente: Elaboración propia, con base en datos del Informe de Ingresos y Egresos del Departamento de Relaciones Públicas, de la Municipalidad de San Marcos.

4.3 NECESIDADES DE INVERSIÓN SOCIAL

Son los elementos que marcan la pauta para establecer las opciones de desarrollo que se deben dar en Municipio. De acuerdo a los datos que se obtuvieron en la investigación de campo, se determinó que las necesidades de inversión son las siguientes:

Tabla 10
Municipio de San Marcos - San Marcos
Necesidades de inversión social
Año: 2009

Comunidad	Necesidad del proyecto	Objetivo del proyecto
Aldea las Lagunas, San Sebastián, Cantón Llano la Guardia, San Rafael Soche, Canaque, San Antonio Serchil, El Rodeo, San José las Islas, Barranca de Gálvez, La Federación, Caxaque, Santa Lucia Ixcamal y El Bojonal	Drenajes	Recolección de aguas pluviales y servidas para que no afecten la salud de la población
Aldea Las Lagunas, Caserío los Potrerillos, Ixtajel, Caserío Tierra Blanca y El Bojonal Caserío el Dominante.	Pavimentación ó empedrado de calles	Mejoramiento de las calles
Aldea San Rafael Soche, Santa Lucia Ixcamal, Ixtajel, El Bojonal. Agua Caliente, Canaque, San Antonio Serchil.	Construcción de salón comunal.	Disponer de un salón para la realización de actividades, culturales, recreativas o reuniones de interes social
Aldea San Sebastian, Cantón Llano la Guardia, Canaque, Santa Lucia Ixcamal.	Construcción de aulas de escuela	Brindar un lugar adecuado para que los niños estudien en condiciones apropiadas
Aldea Las Lagunas, Santa Lucia Ixcamal y Agua Caliente	Cocina Escolar	Que los niños obtengan su refaccion escolar
Aldea Santa Lucia Ixcamal.	Muro de contentención de laderas y barrancos.	Minimizar riesgos de accidentes por deslaves
Aldea canaque y Barranca de Gálvez	Construcción de mini-riego	Mejorar los cultivos
Aldea San Rafael Soche	Señalización vial	Evitar accidentes viales
Aldea la Federación	Cancha polideportiva	Disponer de un campo de diversión y recreación a miembros de la comunidad.
Aldea Canaque, Barranca de Gálvez, Santa Lucia Ixcamal, La Federación, Caxaque, El Bojonal, El Rincón, Agua Caliente, San Sebastián, El Rodeo, El Recreo, y San Rafael Soche.	Construcción de hospitales	Brindar una atención médica adecuada a los habitantes de las diferentes aldeas cercanas
Aldea Agua Caliente, Las Lagunas, San Sebastián, Cantón Llano la Laguardia, San Rafael Soche, Canaque, San Antonio Serchil, El Rodeo, San José las Islas, Barranca de Gálvez, La Federación, Caxaque, El Bojonal, El Bojonal, El Rincón, Ixtajel, Santa Lucia Ixcamal y El Recreo.	Capacitación técnica	Que los agricultores cultiven productos de calidad
Aldea Agua Caliente, Las Lagunas, San Sebastián, San Rafael Soche, Canaque, San Antonio Serchil, El Rodeo, San José las Islas, Barranca de Gálvez, La Federación, Caxaque, El Bojonal, El Bojonal, El Rincón, Ixtajel, Santa Lucia, El Recreo.	Tratamiento de aguas servidas	Reducir la contaminación producida por desechos de aguas servidas
Aldea Barranca de Gálvez, San José las Islas y Santa Lucia Ixcamal	Agua potable	Abastecer a la población del vital liquido

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

Se estableció que en las áreas rurales, existen deficiencias de servicios básicos tales como la educación, salud, y saneamiento ambiental. Lo que limita el desarrollo de las comunidades del Municipio.

4.4 PRIORIZACIÓN DE PROYECTOS

La Municipalidad de San Marcos debe poner énfasis en la realización de los proyectos tales como: drenajes y sistemas de tratamiento de aguas servidas, lo cual provoca contaminación del ambiente y daños a la salud de los habitantes ya que las aguas fluyen por las calles. Así también en construcción de escuelas porque en muchos lugares los niños reciben sus clases en la intemperie, además los habitantes necesitan de capacitación técnica para que tengan mayor producción y obtengan cultivos de calidad lo que les permitiría venderlos para obtener mejores ingresos.

CONCLUSIONES

El diagnóstico realizado en la municipalidad de San Marcos, ha permitido determinar las siguientes conclusiones:

1. La carencia de un diseño técnico de estructura orgánica de la institución genera deficiencias en el funcionamiento y desarrollo administrativo de la municipalidad de San Marcos, que se refleja en el ancho tramo de control, centralización en actividades de puestos de trabajo, desconocimiento de atribuciones laborales asignadas, niveles jerárquicos y líneas de comunicación.
2. Los trabajadores de la Municipalidad dicen conocer la misión y visión pero al momento de preguntarles que la mencionaran no tenían un concepto claro de la misma.
3. La mayoría de los trabajadores no conocen y no saben de la existencia del organigrama de la Municipalidad, debido a que el mismo no se ha expuesto adecuadamente.
4. En la Municipalidad existe solo un manual de organización, este se encuentra en la oficina de asuntos municipales los empleados tienen poco acceso al mismo, lo que no permite mejorar el desempeño de las actividades y tareas que realizan los funcionarios y trabajadores municipales.
5. En la institución no existe un departamento que se encargue de llevar a cabo el proceso de administración de recursos humanos, lo cual genera que los pasos o fases del mismo, en algunos casos no se realicen y en otros, se realice de forma incompleta.

6. La fase de reclutamiento y selección no se realiza de forma uniforme. Algunas personas son contratadas sin llevar a cabo varios pasos de la fase, lo cual hace que la selección que se realiza no sea la correcta.
7. La Municipalidad adolece de la falta de un manual de reclutamiento y selección de personal; las contrataciones de empleados las realiza en forma directa el alcalde.
8. La comuna carece de una campaña publicitaria para recaudar los arbitrios, tasas y servicios municipales de la población.

RECOMENDACIONES

Con el propósito de colaborar al desarrollo de las actividades organizacionales de la municipalidad de San Marcos, se recomienda:

1. Que las autoridades municipales apliquen los instrumentos técnicos administrativos que se proponen en este documento ya que se han elaborado para mejorar la función organizacional de la municipalidad, así como su funcionamiento y desarrollo administrativo, tomando en cuenta que el objetivo primordial de la institución es el servicio a los vecinos de la localidad.
2. Que el gerente de recursos humanos de a conocer, los elementos de planeación: misión y visión institucional, a todos los trabajadores municipales para que estos reconozcan el propósito de funcionamiento de la institución a través de una reunión informativa.
3. Que se de a conocer el organigrama de la institución, a través de una reunión informativa en donde participen aquellas personas que tengan personal a su cargo y que estos lo den a conocer a su personal.
4. Que el asistente del departamento de recursos humanos, entregue una copia a cada unidad del manual de organización, para que los empleados conozcan sus atribuciones y en caso de tener alguna duda puedan consultar a su jefe inmediato.
5. Que el Concejo Municipal integre el departamento de recursos humanos en la Municipalidad, tomando en cuenta la propuesta hecha en el presente estudio, teniendo como base la misión, visión y objetivos.

6. Que el departamento de recursos humanos, se encargue del procedimiento de reclutamiento y selección tomando como base los lineamientos generales planteados.
7. Que la Municipalidad y el departamento de recursos humanos cuente con manual de reclutamiento y selección de personal para que elija y proponga candidatos idóneos que ocupen las vacantes.
8. Que la comuna realice campañas publicitarias a través de los medios de comunicación que incentive a los vecinos del Municipio a pagar los arbitrios, tasas y servicios en el periodo establecido por la institución y por la ley, con el propósito de captar recursos financieros y mejorar las condiciones socioeconómicas de la población en general.

ANEXO 1
Manual de organización



Municipalidad de San Marcos
Descripción técnica del puesto

Elaborado por:
Claudia Véliz

Título del puesto:	Gerente de Recursos Humanos
Ubicación administrativa:	Departamento de Recursos Humanos
Jefe inmediato superior:	Alcalde Municipal
Subalternos:	Asistente de Recursos Humanos

1. Descripción genérica del puesto:

Es un puesto de carácter ejecutivo, que tiene a su cargo la administración de todas las actividades de la gerencia de recursos humanos, así como la dotación del recurso humano calificado a la organización de acuerdo a los objetivos de la misma. Además asesorar a los departamentos de la empresa en cuanto al personal a su cargo.

2. Atribuciones:

- ❖ Elaborar la estructura administrativa de la Unidad de Recursos Humanos
- ❖ Control y supervisión en general del personal municipal.
- ❖ Reclutamiento y selección de personal
- ❖ Redacción de Acuerdos de Alcaldía
- ❖ Conocer y tramitar todos los expedientes a administrativos.
- ❖ Evaluación del personal
- ❖ Aplicar pruebas psicométricas a personal por oposición.
- ❖ Dirigir y coordinar actividades dentro de la unidad.
- ❖ Dirigir y coordinar actividades con los jefes de los diferentes departamentos.
- ❖ Redactar actas para todos los movimientos del personal ascensos, toma de posesión, despidos, entrega de cargos, suspensiones, vacaciones, etc.
- ❖ Aplicación correcta de las leyes laborales, cuando los casos así lo requieran.
- ❖ Elaborar propuesta de reorganización administrativa.
- ❖ Elaboración de manuales administrativos



Municipalidad de San Marcos
Descripción técnica del puesto

Elaborado por:
Claudia Véliz

Título del puesto:	Gerente de Recursos Humanos
Ubicación administrativa:	Departamento de Recursos Humanos
Jefe inmediato superior:	Alcalde Municipal
Subalternos:	Asistente de Recursos Humanos

- ❖ Apoyar en la resolución de conflictos laborales.
- ❖ Tramitar expedientes e informes relacionados con el Ministerio Público, Ministerio de trabajo, Juzgados y otros.
- ❖ Servicios internos delegados por el Alcalde y Concejo Municipal.
- ❖ Participar en eventos de actualización profesional.
- ❖ Participar activa y propositivamente en la Comisión de Fortalecimiento Institucional.

3. Especificaciones del puesto.

a) Educación:

- ❖ Licenciado en Administración de empresas ó en Psicología

b) Experiencia:

- ❖ Experiencia mínima de tres años en el manejo de personal.
- ❖ Experiencia en trabajo en equipo.
- ❖ Conocimiento en compensaciones, evaluación del desempeño, capacitación, reclutamiento y selección del personal.

c) Habilidades:

- ❖ Desarrollar buenas relaciones humanas.
- ❖ Toma de decisiones.
- ❖ Ser creativo, dinámico, responsable, honesto.

d) Destrezas:

- ❖ Manejo de equipo de oficina.
- ❖ Manejo de equipo y programas de cómputo.
- ❖ Tener conocimiento en las leyes laborales.

	Municipalidad de San Marcos Descripción técnica del puesto	Elaborado por: Claudia Véliz
Título del puesto: Ubicación administrativa: Jefe inmediato superior:	Asistente de Recursos Humanos Departamento de Recursos Humanos Gerente de Recursos Humanos	
1. Descripción genérica del puesto: <p>Es un puesto de carácter administrativo de apoyo, tiene a su cargo la ejecución de actividades para asistir al gerente del departamento. Cuando surge un imprevisto en sus atribuciones deberá resolverlas e informar de inmediato.</p>		
2. Atribuciones: <ul style="list-style-type: none"> ❖ Asistir al departamento de Recursos Humanos. ❖ Apoyar en la planificación y evaluación de cada proceso relacionado con el área. ❖ Apoyar en la aplicación e interpretación de las pruebas psicométricas y evaluaciones de desempeño. ❖ Presentar informes quincenales y mensuales. ❖ Programar reuniones de trabajo con los jefes de cada área y Concejo Municipal. ❖ Sistematización de todos los procesos que se llevan a cabo dentro del área. ❖ Convocatoria en forma personal y directa de los participantes para las actividades de importancia dentro del área. ❖ Apoyo logístico en capacitaciones, actos protocolarios y reuniones que se realicen en función al departamento. ❖ Velar por el cuidado, mantenimiento y funcionamiento adecuado del departamento. ❖ Asistir a eventos de actualización profesional. 		



Municipalidad de San Marcos
Descripción técnica del puesto

Elaborado por:
Claudia Véliz

Título del puesto:

Asistente de Recursos Humanos

Ubicación administrativa:

Departamento de Recursos Humanos

Jefe inmediato superior:

Gerente de recurso Humanos.

3. Especificaciones del puesto.

a) Educación:

❖ Estudiante de la carrera de Administración de empresas ó en Psicología, mínimo el tercer año.

b) Experiencia:

- ❖ Experiencia mínima de dos años en el manejo de personal.
- ❖ Experiencia en trabajo en equipo.

c) Habilidades:

- ❖ Desarrollar buenas relaciones humanas.
- ❖ Redactar documentos.
- ❖ Ser creativo, dinámico, responsable, honesto.

d) Destrezas:

- ❖ Manejo de equipo de oficina.
- ❖ Manejo de equipo y programas de cómputo.
- ❖ Tener conocimiento en las leyes laborales.



Municipalidad de San Marcos
Descripción técnica del puesto

Elaborado por:
Claudia Véliz

Título del puesto:	Tesorero Municipal
Ubicación administrativa:	Departamento Tesorería Municipal
Jefe inmediato superior:	Alcalde Municipal.
Subalternos:	Contabilidad, Ejecución Presupuesto, Impuestos, Compras y Almacén.

1. Descripción genérica del puesto:

Es un puesto de carácter técnico, tiene a su cargo el registro y la ejecución de actividades referentes al control y manejo de operaciones contables de la Municipalidad.

2. Atribuciones:

- ❖ Registrar en los libros o sistemas computarizados la contabilidad de los ingresos y egresos municipales, previa autorización de la Contraloría General de Cuentas, de acuerdo con las reglas contables legalmente aceptadas.
- ❖ Rendir cuentas al Concejo Municipal, en su sesión inmediata, para que resuelva sobre los pagos que haga por orden del alcalde y que, a su juicio, no estén basados en la ley, lo que lo eximirá de toda responsabilidad con relación a esos pagos.
- ❖ Efectuar los pagos que estén fundados en las asignaciones del presupuesto, verificando previamente su legalidad. Si los hiciere sin cumplir los requisitos y formalidades de ley, deberá reintegrar su valor al erario municipal, sin perjuicio de las responsabilidades en que hubiere incurrido.
- ❖ Extender a los contribuyentes los comprobantes correspondientes autorizados y señalados por la Contraloría General de Cuentas, por las sumas que de ellos perciba.

	Municipalidad de San Marcos Descripción técnica del puesto	Elaborado por: Claudia Véliz
Título del puesto: Ubicación administrativa: Jefe inmediato superior:	Tesorero Municipal Departamento de Tesorería Municipal Alcalde municipal	
<ul style="list-style-type: none"> ❖ Hacer cortes de caja, examen de libros y registros, así como del inventario general de bienes de la Municipalidad, al tomar posesión de su cargo y al entregarlo. ❖ Remitir a la Contraloría General de Cuentas, certificación del acta levantada al documentar el corte de caja y arqueo de valores de la tesorería, a más tardar tres días después de efectuadas esas operaciones. ❖ Presentar al concejo municipal, en el curso del mes de enero de cada año, la cuenta general de su administración durante el año anterior, para que sea examinada y aprobada durante los dos meses siguientes a la presentación de la cuenta general de su administración. ❖ Hacer corte de caja cada mes y elaborar los estados financieros para que sean enviados a las oficinas correspondientes. ❖ Realizar otras actividades afines a la unidad asignada por el superior inmediato. ❖ Coordinarse con otras unidades de la municipalidad. 		
3. Especificaciones del puesto.		
a) Educación:		
<ul style="list-style-type: none"> ❖ Pensum cerrado (como prioridad) o estudiante en contador público y auditor (segunda posibilidad). 		
b) Experiencia:		
<ul style="list-style-type: none"> ❖ Cortes y arqueo de caja, control de documentos y formularios. ❖ Experiencia en puestos similares por lo menos un año. ❖ Verificación de ingresos y egresos tributarios. 		



Municipalidad de San Marcos
Descripción técnica del puesto

Elaborado por:
Claudia Véliz

Título del puesto:

Tesorero Municipal

Ubicación administrativa:

Departamento de Tesorería Municipal

Jefe inmediato superior:

Alcalde municipal

c) Habilidades:

- ❖ Capacidad para tomar decisiones.
- ❖ Con iniciativa
- ❖ Facilidad numérica y analítica.
- ❖ Trabajar en equipo
- ❖ Excelente relaciones humanas
- ❖ Disponibilidad de tiempo completo.
- ❖ Ser creativo, dinámico, responsable, honesto.

d) Destrezas:

- ❖ Manejo de equipo y programas de cómputo.



Municipalidad de San Marcos
Descripción técnica del puesto

Elaborado por:
Claudia Véliz

Título del puesto:	Contador general
Ubicación administrativa:	Departamento Tesorería Municipal
Jefe inmediato superior:	Tesorero Municipal
Subalternos:	Auxiliares de Contabilidad.

1. Descripción genérica del puesto:

Es un puesto de carácter operativo, tiene a su cargo el registro y la ejecución de actividades referentes al control y manejo de operaciones contables de la Municipalidad.

2. Atribuciones:

- ❖ Elaboración y pago de nóminas, de sueldos, viáticos y dietas.
- ❖ Realizar las conciliaciones bancarias.
- ❖ Elaboración y/o supervisión de inventarios físicos.
- ❖ Emisión de estados de resultados.
- ❖ Supervisar actividades que realiza la sección de presupuesto.
- ❖ Realizar depósitos monetarios.
- ❖ Revisar control de talonarios utilizados y existencias.
- ❖ Elaborar caja de ingresos y egresos.
- ❖ Supervisar el trabajo de su auxiliar.
- ❖ Revisar las planillas de sueldos y salarios.
- ❖ Planillas del IGSS.
- ❖ Manejo de los formularios de excepción de compras para los proveedores.
- ❖ Realizar los trámites ante las entidades del Estado, relacionados con la Municipalidad.
- ❖ Integrar las comisiones de liquidaciones de proyectos que sean ordenadas por el Concejo Municipal.
- ❖ Realizar otras actividades afines a la sección, asignadas por el superior inmediato.



Municipalidad de San Marcos
Descripción técnica del puesto

Elaborado por:
Claudia Véliz

Título del puesto:	Contador general
Ubicación administrativa:	Departamento Tesorería Municipal
Jefe inmediato superior:	Tesorero Municipal
Subalternos:	Auxiliares de Contabilidad.

3. Especificaciones del puesto.

a) Educación:

- ❖ Poseer título de nivel medio de Perito Contador, preferentemente tener estudios universitarios en el séptimo semestre de la carrera de Contador Público y Auditor.

b) Experiencia:

- ❖ Dos años en actividades relacionadas con la función de contabilidad.
- ❖ Conocimiento de las leyes tributarias, orgánica del presupuesto, reglamento y disposiciones específicas para el manejo de fondos específicos, contraloría de cuentas, compras y contratación, código municipal, código de trabajo.
- ❖ Conocimiento en la actualización y administración del SIAF u otros sistemas que legalmente se establezcan.

c) Habilidades:

- ❖ Capacidad de trabajar en equipo.
- ❖ Analítico y con habilidad numérica.
- ❖ Ser creativo, dinámico, responsable, honesto.

d) Destrezas:

- ❖ Manejo de equipo de oficina.
- ❖ Manejo de equipo y programas de cómputo.

	Municipalidad de San Marcos Descripción técnica del puesto	Elaborado por: Claudia Véliz
Título del puesto: Ubicación administrativa: Jefe inmediato superior: Subalternos:	Juez de Asuntos Municipales. Juzgado Municipal. Alcalde Municipal. Asistente, Secretaria Oficial de Área Jurídica.	
1. Descripción genérica del puesto: Debe velar por la ejecución de las ordenanzas y del cumplimiento de las disposiciones, resoluciones, acuerdos y reglamentos emitidos por el concejo. Debe actuar en forma rápida y directa para enmendar situaciones anómalas e imponer sanciones a los que violan las disposiciones. Legales que rigen la vida del Municipio.		
2. Atribuciones: <ul style="list-style-type: none"> ❖ Atender todos los asuntos que afecten las buenas costumbres, el ornato y limpieza de las poblaciones, el medio ambiente, la salud, los servicios públicos municipales y los servicios públicos en general. ❖ Certificar lo conducente al Ministerio Público, cuando las transgresiones administrativas (violación a las normas contenidas en los reglamentos, ordenanzas, etc.) concurren con hechos punibles. ❖ Informar inmediatamente a las autoridades de la policía nacional civil, si se tratare de delito flagrante. Al proceder en estos casos tomará debidamente en cuenta el derecho consuetudinario correspondiente y, de ser necesario, se hará asesorar de un experto en la materia. ❖ Cuidar que las diligencias voluntarias de titulación supletoria, no se violen arbitrariamente las normas consuetudinarias. ❖ Remitir inmediatamente los expedientes necesarios al Concejo Municipal para su manejo y, en su caso, aprobación. 		



Municipalidad de San Marcos
Descripción técnica del puesto

Elaborado por:
Claudia Véliz

Título del puesto:

Juez de Asuntos Municipales.

Ubicación administrativa:

Juzgado Municipal.

Jefe inmediato superior:

Alcalde Municipal.

Subalternos:

Asistente, Secretaria Oficial de Área Jurídica.

- ❖ Atender las diligencias y expedientes administrativos que le sean trasladados de la alcaldía o el Concejo Municipal, en los que debe intervenir la Municipalidad por mandato legal o le sea requerido informe, opinión o dictamen.
- ❖ Revisar los asuntos en los que una obra nueva cause daño público, o que se trate de obra peligrosa para los habitantes y el público, procediendo según la materia, conforme a la ley y normas del derecho consuetudinario correspondiente, debiendo tomar las medidas preventivas que el caso amerite.
- ❖ Resolver y ejecutar las infracciones a la ley y reglamentos sanitarios que cometan los que expendan alimentos o ejerzan el comercio en mercados municipales, rastros y ferias municipales y ventas en la vía pública de su respectiva circunscripción territorial.
- ❖ Velar por los asuntos que violen las leyes, ordenanzas, reglamentos o disposiciones del gobierno municipal.
- ❖ Firmar las resoluciones y certificaciones.
- ❖ Realizar otras actividades de su competencia y las que le asigne el superior inmediato.
- ❖ Coordinarse con otras unidades de la Municipalidad.

3. Especificaciones del puesto.

a) Educación:

- ❖ Abogado y Notario, colegiado activo.

b) Experiencia:

- ❖ Tres años en actividades relacionadas con la función legal civil y administrativa.
- ❖ Experiencia en aplicación de leyes y ordenanzas.

c) Habilidades:

- ❖ Desarrollar buenas relaciones humanas y atención a las personas.
- ❖ Ser creativo, dinámico, responsable, honesto.
- ❖ Redactar documentos.
- ❖ Hablar el idioma mayoritario del Municipio o auxiliarse de un traductor para el ejercicio de sus funciones.

d) Destrezas:

- ❖ Manejo de equipo de oficina.
- ❖ Manejo de equipo y programas de cómputo.

ANEXO 2

Manual de normas y procedimientos

Municipalidad de San Marcos



Manual de normas y procedimientos

I. Objetivo del Manual

- Ser una herramienta útil para cada uno de los integrantes de la municipalidad de San Marcos, San Marcos, contribuyendo de manera adecuada en las diferentes actividades de la institución.
- Contribuir con un programa de inducción, al facilitar los pasos y lineamientos a seguir para los diferentes procesos de trabajo que se deben efectuar.
- Proporcionar información que facilite la capacitación y desarrollo a los integrantes de la Municipalidad.

II. Campo de aplicación.

El documento contiene información relacionado con los procedimientos de diferentes unidades de la municipalidad, en este caso se presentan tres ejemplos que servirán de base para la realización profesional de los diversos procedimientos que existen en la Municipalidad.

III. Normas generales.

Los responsables del documento debe ser el gerente de recursos humanos y debe estar a disposición de todo el personal de la institución para su correcta comprensión y aplicación.

Cada jefe de las unidades administrativas deberá velar el cumplimiento de las normas y procedimientos contenidos en el documento.

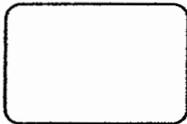
El manual requiere su constante revisión y actualización, ya que se pueden presentar diversas situaciones imprevistas o surgir nuevas políticas.



IV. Simbología

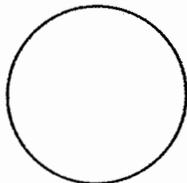
Para una mayor comprensión de los procesos, se hace una presentación en forma descriptiva y gráfica; para efectos de la forma gráfica se utilizaron los siguientes símbolos.

Inicio – Fin:



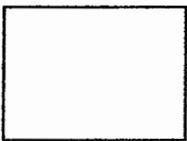
Indica el inicio o la terminación del flujo, puede ser acción o lugar.

Operación o actividad:



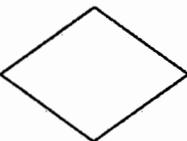
Las operaciones de procedimiento como lo son la firma de documentos, preparación de informes, se llena un formato, se maneja una máquina, se recolectan datos, se escribe un informe, etc. Se identifica con la presente figura.

Inspección:



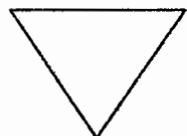
Las inspecciones, verificaciones o revisiones, se representan por medio de un cuadrado, una inspección ocurre cuando se examina o comprueba un trabajo ejecutado.

Decisión:



Una decisión alternativa a tomarse en un procedimiento se representa por medio de la figura indicada.

Archivo definitivo:



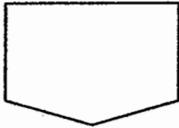
Representa el archivo definitivo de un documento, formulario o cuando una fase del procedimiento se frena o detiene totalmente.

Municipalidad de San Marcos



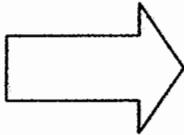
Manual de Normas y procedimientos

Conector de página:



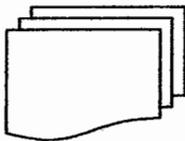
Representa una conexión o enlace con otra hoja diferente, en la que continua el diagrama de flujo.

Desplazamiento o transporte:



Indica el movimiento de los empleados, material y equipo de un lugar a otro.

Documentos múltiples:



Representa la utilización de documentos, libros, folletos, formularios y hojas con copias.

Documento:



Utilización de un documento, libro, folleto, formulario y hoja son representados con esta figura o el traslado de los mismos.

Municipalidad de San Marcos



Manual de normas y procedimientos

Procedimiento No. 1

Página: 1 de 12

Numero de pasos: 12

Fecha: Junio 2009

Nombre del procedimiento: Elaboración de actas de proyectos

I. Definición

En este procedimiento se describen a detalle los pasos necesarios para la elaboración de actas de proyecto.

II. Objetivos del procedimiento

- Cumplir a cabalidad con todos los requisitos que se deben realizar para la realización de cada acta que se levanta.
- Registro fidedigno de cada uno de los puntos importantes que se deben realizar para cada proyecto.

III. Normas del procedimiento

- Para la realización de todo proyecto se debe levantar un acta en la cual se citen los puntos importantes de los acuerdos establecidos por los interesados.
- Los interesados deben cumplir con todos los acuerdos que queden plasmados en el acta.
- No se aprobará ningún proyecto el cual no cuente con el levantamiento de acta.
- El tesorero municipal es el encargado de asignar a la persona que realice esta tarea.

ELABORO:

REVISO:

AUTORIZO:

--

--

--

Municipalidad de San Marcos



Manual de normas y procedimientos

Procedimiento No. 1

Página: 2 de 12

Número de pasos: 12

Fecha: junio 2009

Nombre del procedimiento: Elaboración de actas de proyectos

Puesto que inicia el procedimiento: Concejo Municipal

Puesto que finaliza el procedimiento: Oficial II de secretaria

Puesto	Paso No.	Actividad
Concejo Municipal	1	Convoca a junta, para establecer puntos necesarios para la elaboración de proyecto y la elaboración de acta respectiva.
Oficial II de Secretaria	2	Realiza anotaciones de los puntos que deberá registrar en el acta.
Oficial II de Secretaria	3	Inicia la redacción del documento.
Oficial II de Secretaria	4	Termina la redacción del acta y revisa para evitar errores.
Oficial II de Secretaria	5	Traslada al departamento de planificación para asesoría y verificación del contenido del acta.
Unidad de Planificación	6	Revisa el documento, para verificación del contenido.
Unidad de Planificación	7	Traslada a Oficial II de secretaria con verificación de errores si los hubiera.
Oficial II de Secretaria	8	Realiza correcciones.
ELABORO:	REVISO:	AUTORIZO:

Municipalidad de San Marcos



Manual de normas y procedimientos

Procedimiento No. 1

Página: 3 de 12

Número de pasos: 12

Fecha: junio 2009

Nombre del procedimiento: Elaboración de actas de proyectos

Puesto que inicia el procedimiento: Concejo Municipal

Puesto que finaliza el procedimiento: Oficial II de secretaria

Puesto	Paso No.	Actividad
Oficial II de Secretaria	9	Traslada al Concejo Municipal para autorización y firmas respectivas.
Concejo Municipal	10	Autoriza el acta elaborada por el Oficial y firma.
Concejo Municipal	11	Traslada al Oficial II de Secretaria.
Oficial II de Secretaria	12	Procede a sacar copias y archivarlas.

ELABORO:	REVISO:	AUTORIZO:

Municipalidad de San Marcos



Manual de normas y procedimientos

Procedimiento No. 1

Página: 4 de 12

Número de pasos: 12

Fecha: junio 2009

Nombre del procedimiento: Elaboración de actas de proyectos

Oficial II de secretaria	Unidad de planificación	Concejo municipal
<p>ELABORO:</p>	<p>REVISO:</p>	<p>AUTORIZO:</p>

Municipalidad de San Marcos



Manual de normas y procedimientos

Procedimiento No. 1

Página: 5 de 12

Número de pasos: 12

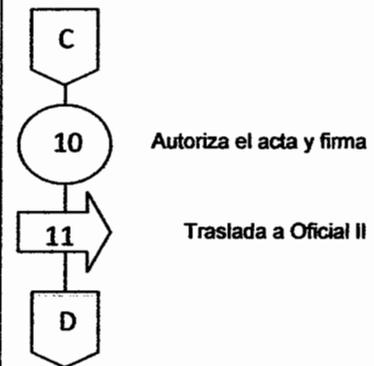
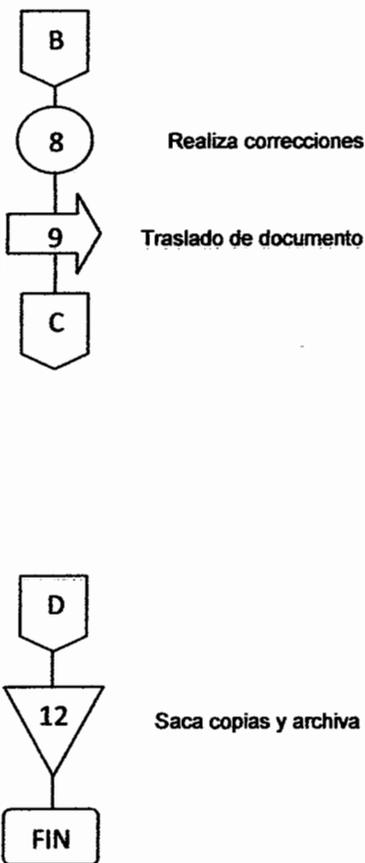
Fecha: junio 2009

Nombre del procedimiento: **Elaboración de actas de proyectos**

Oficial II de secretaria

Unidad de planificación

Concejo municipal



Municipalidad de San Marcos



Manual de normas y procedimientos

Procedimiento No. 2

Página: 6 de 12

Número de pasos: 7

Fecha: junio 2009

Nombre del procedimiento: Planificación de Proyectos

V. Definición

Este procedimiento describe la secuencia de pasos necesarios para la planificación de los proyectos que se realizan para el desarrollo del Municipio, a partir de las necesidades sentidas y priorizadas.

VI. Objetivos del procedimiento:

- Evaluar los proyectos de acuerdo a las necesidades prioritarias de municipio.
- Definir los proyectos que se llevarán a cabo en la comunidad.

VII. Normas del procedimiento:

- Para tomar en cuenta un proyecto, éste debe ser de beneficio para el municipio de San Marcos.
- Debe de llenar todos los requisitos de ley correspondientes.
- El coordinador de la oficina de planificación es el encargado de la evaluación de los proyectos a realizar.

ELABORO:

REVISO:

AUTORIZO:

--

--

--

Municipalidad de San Marcos

	Manual de normas y procedimientos	Procedimiento No. 2
		Página: 7 de 12
		Número de pasos: 7
		Fecha: junio 2009

Nombre del procedimiento: Planificación de Proyectos

Puesto que inicia el procedimiento: Concejo Municipal

Puesto que finaliza el procedimiento: Oficial II de secretaria

PUESTO	PASO No.	ACTIVIDAD
COCODES	1	Presentan los proyectos de cada comunidad representada.
Jefe de la Oficina Municipal de Planificación	2	Selecciona los proyectos de mayor prioridad.
Jefe de la Oficina Municipal de Planificación	3	Traslada los proyectos al Alcalde.
Alcalde	4	Evalúa los proyectos presentados.
Alcalde	5	Decide que proyecto o proyectos se realizarán.
Alcalde	5.1	Si está de acuerdo, aprueba proyecto.
Alcalde	5.2	Si no está de acuerdo, desaprueba proyecto.
Alcalde	6	Traslada los proyectos decididos al jefe de la Oficina Municipal de Planificación.
Jefe de la Oficina Municipal de Planificación	7	Se encarga de dar seguimiento a los proyectos establecidos.

Municipalidad de San Marcos



Manual de normas y procedimientos

Procedimiento No. 2

Página: 8 de 12

Número de pasos: 7

Fecha: junio 2009

Nombre del procedimiento: Nombre del procedimiento: Planificación de Proyectos

Cocodes	Jefe de la oficina de planificación	Alcalde
<p>INICIO</p> <p>1 Presenta proyectos deseados</p> <p>A</p>	<p>A</p> <p>2 Analiza y selecciona proyectos</p> <p>3 Traslada proyectos</p> <p>B</p>	<p>B</p> <p>4 Evalúa</p> <p>5 Decisión</p> <p>5.1</p> <p>5.2</p> <p>FIN</p> <p>6 Traslada proyecto</p> <p>C</p>
<p>ELABORO:</p>	<p>REVISO:</p>	<p>AUTORIZO:</p>

Municipalidad de San Marcos



Manual de normas y procedimientos

Procedimiento No. 2

Página: 9 de 12

Número de pasos: 7

Fecha: junio 2009

Nombre del procedimiento: Nombre del procedimiento: Planificación de Proyectos

Cocodes	Jefe de la oficina de planificación	Alcalde
	<pre> graph TD C{{C}} --- 7((7)) 7 --- FIN[FIN] 7 --- Text[Da seguimiento a proyectos elegidos] </pre>	
ELABORO:	REVISO:	AUTORIZO:

Municipalidad de San Marcos



Manual de normas y procedimientos

Procedimiento No. 3

Página: 10 de 12

Número de pasos: 8

Fecha: junio 2009

Nombre del procedimiento: Mantener sanidad en la Municipalidad

I. Definición

Este procedimiento describe la secuencia de pasos que deben para que las instalaciones de la Municipalidad se mantengan limpias y ordenadas.

II. Objetivos del procedimiento:

- Establecer de una forma ordenada la secuencia de las actividades que se deben realizar para mantener limpia la Municipalidad.
- Contribuir a que los trabajadores de la Municipalidad y las personas que la visiten perciban un ambiente agradable.

III. Normas del procedimiento:

- Conservar los utensilios de trabajo en un lugar específico para mantener un orden.

ELABORO:

REVISO:

AUTORIZO:

--

--

--

Municipalidad de San Marcos



Manual de normas y procedimientos

Procedimiento No. 3

Página: 11 de 12

Número de pasos:

Fecha: junio 2009

Nombre del procedimiento: Mantener sanidad en la Municipalidad

Puesto que inicia el procedimiento: Mantenimiento y guardianía

Puesto que finaliza el procedimiento: Mantenimiento y guardianía

PUESTO	PASO No.	ACTIVIDAD
Jefe de servicios públicos y municipales	1	Da instrucciones a Mantenimiento y Guardianía.
Mantenimiento y guardianía	2	Busca los implementos de limpieza, tales como escoba, pala y trapeador.
Mantenimiento y guardianía	3	Barre las diferentes áreas que conforman la Municipalidad.
Mantenimiento y guardianía	4	Recoge la basura encontrada y la coloca en los botes de basura.
Mantenimiento y guardianía	5	Retira el contenido de los botes de basura
Mantenimiento y guardianía	6	Trapea las diferentes áreas que conforman la Municipalidad.
Mantenimiento y guardianía	7	Lava el trapeador utilizado.
Mantenimiento y guardianía	8	Guarda los utensilios que utilizó para hacer la limpieza.

MUNICIPALIDAD DE SAN MARCOS, SAN MARCOS



Manual de normas y procedimientos

Procedimiento No. 3

Página: 12 de 12

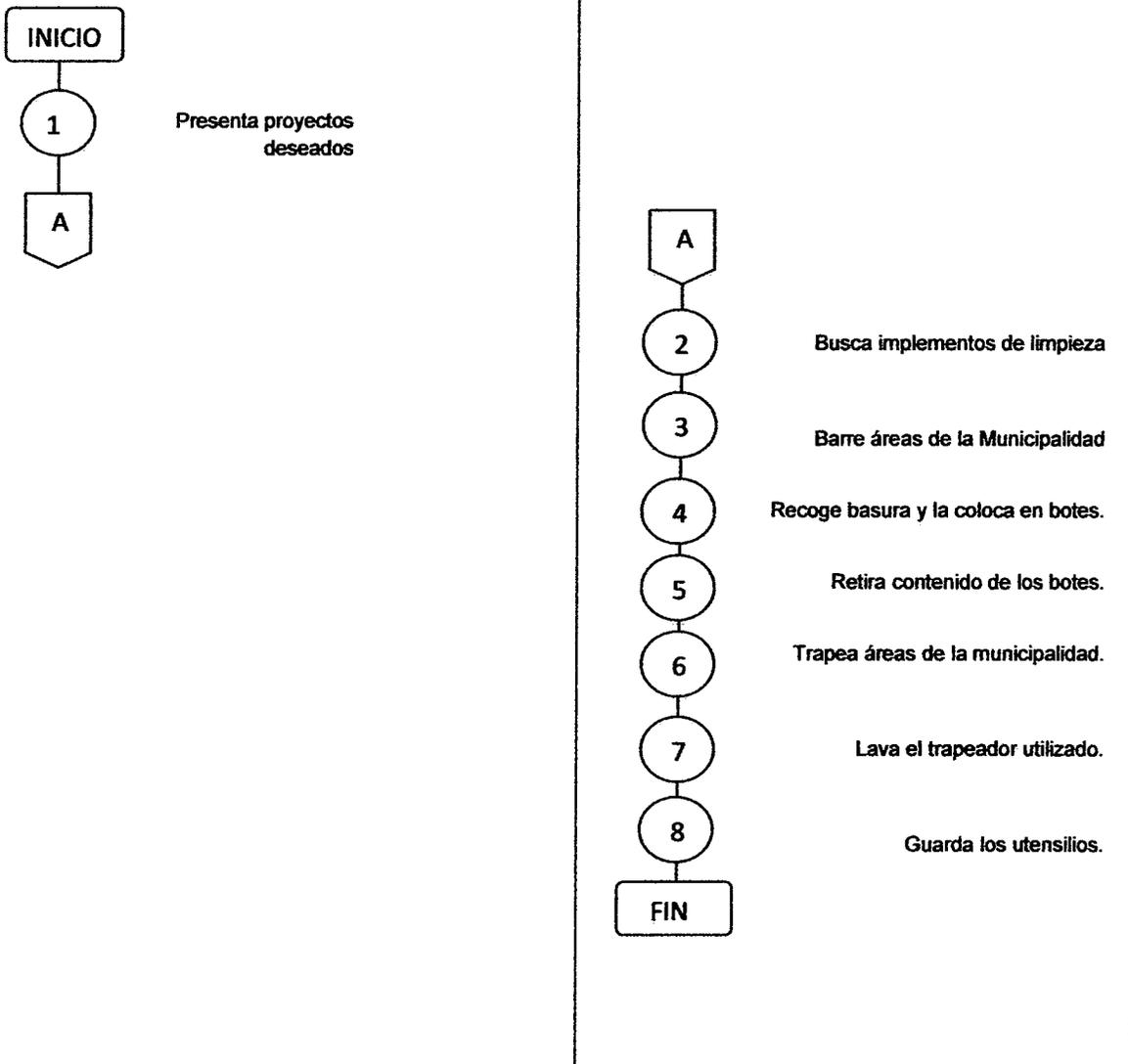
Número de pasos: 8

Fecha: junio 2009

Nombre del procedimiento: Mantener sanidad en la Municipalidad

Jefe de servicios públicos y municipales

Mantenimiento y guardianía



ELABORO:

REVISO:

AUTORIZO:

ANEXO 3

Perfil de proyectos

PROYECTO 1
CAMPAÑA DE DIVULGACIÓN PARA LA RECAUDACIÓN DE IMPUESTOS DE
LA MUNICIPALIDAD DE SAN MARCOS

Justificación

Los ingresos tributarios con que la Municipalidad de San Marcos que se obtienen proviene de los pagos que realizan las personas naturales y las entidades públicas y privadas al Estado, en concepto de gravámenes sobre el ingreso, la renta y el patrimonio.

Dentro del diagnóstico que se realizó en la institución se observó que los pobladores no cumplen con el pago del Impuesto único sobre inmuebles -IUSI- y el boleto de ornato, solamente lo pagan cuando se presentan a realizar algún trámite y se les pide como requisito indispensable, esto ocasiona que la Municipalidad no cuente con los ingresos necesarios para llevar a cabo el desarrollo del Municipio. Además no existe ningún medio de comunicación que haga llegar el mensaje a todos los centros poblados, donde se les incentive a los habitantes a que cumplan con sus deberes y obligaciones como ciudadanos responsables.

Por lo tanto es necesaria la realización de una campaña de divulgación que informe de las obras y beneficios que obtienen los habitantes del Municipio tras realizar el pago de sus impuestos.

Propósito

Para poder dar a conocer la importancia que tiene el pago de los impuestos en la Municipalidad de San Marcos, se hace necesario desarrollar una campaña de divulgación con la finalidad de demostrar el trabajo, esfuerzo y transparencia con que manejan los ingresos, así como también promover e incentivar a los habitantes a que participen en pro del desarrollo económico, social y cultural del Municipio.

Objetivos de la campaña de divulgación

Estos objetivos permitirán determinar con mayor claridad a donde se pretende llegar con la campaña:

Objetivo General

Dar a conocer a los habitantes del municipio de San Marcos, las gestiones que se realizan para elevar la calidad de vida de la población y demostrar con ello la transparencia que se maneja; esto se pretende alcanzar por medios escritos y auditivos.

Específicos

- Mantener informada a la población de todos los proyectos en ejecución y realizados que la Municipalidad ha contemplado en pro del desarrollo de la comunidad
- Incentivar a los habitantes a que cumplan con sus deberes y obligaciones como ciudadanos responsables
- Obtener la confiabilidad de la población por medio de la transparencia.

Actividades a realizar

Definir la estrategia publicitaria para la implementación de la campaña, mediante la definición del producto, grupo objetivo, condicionamiento de medios y razonamiento de medios.

PROYECTO 2

CAMPAÑA PUBLICITARIA DEL MUNICIPIO DE SAN MARCOS

Justificación

De acuerdo a la visita realizada al municipio de San Marcos, se comprobó que a pesar de poseer diversos recursos naturales, que pueden ser sitios atractivos para turistas nacionales y extranjeros, no hay una promoción adecuada del mismo. Por lo tanto es necesaria la realización de la campaña publicitaria, para dar a conocer dicho lugar.

Propósito

Lograr un aumento en la afluencia de los visitantes nacionales y extranjeros al municipio de San Marcos, para incrementar los ingresos y con ello coadyuvar el desarrollo de la población.

Objetivos

General

Concientizar a las personas que existe un lugar para recreación saludable donde puedan relajarse y así salir de la rutina en que están sumergidos.

Específicos

- Crear las vallas y afiches para tener un buen impacto en la población.
- Dar a conocer las cualidades el municipio de San Marcos, donde existe un ambiente natural y cultural sumamente relajado y esto lo distingue de otros pueblos.

Actividades a realizar

La promoción se realizará a través de los medios de comunicación, entre estos se utilizará la publicidad en exteriores, tales como las vallas y los afiches publicitarios, por ser una de las técnicas más comunes y atractivas para el turismo.

PROYECTO 3
IMPLEMENTACIÓN DE UNA OFICINA DE ATENCIÓN AL PÚBLICO EN LA
MUNICIPALIDAD DE SAN MARCOS

Justificación

Actualmente, no existe una oficina de atención al público, que oriente a las personas para la realización de trámites o servicios requeridos en la Municipalidad, además de la recepción de sugerencias, quejas o reclamos de parte de la población.

Por lo tanto se propone la implementación de una oficina de atención al público, con el fin de brindar un mejor servicio, agilizar la solución de problemas planteados y atender los requerimientos de los vecinos.

Propósito

Con la realización de este proyecto se pretende optimizar los tiempos y recursos invertidos para los trámites que las personas realizan en la misma, al tener la opción de que sus peticiones sean gestionadas en menor tiempo y con mayor efectividad.

Objetivo

General

Presentar una solución factible a la problemática encontrada relacionada con la atención al público en la Municipalidad.

Específicos

- Mejorar el trato de los empleados municipales hacia los visitantes de la entidad.
- Garantizar la satisfacción de las necesidades del vecino, mediante el seguimiento de quejas o sugerencias.

- Orientar al vecino acerca de la realización de los trámites o servicios requeridos a la municipalidad.

Actividades a realizar

- Realizar la organización del departamento.
- Contratar a una persona encargada de la oficina de atención al público.
- Asignar los recursos para la implementación del departamento.
- Describir las funciones, atribuciones y responsabilidades del puesto.

ANEXO 4

Solicitud de empleo



Solicitud de empleo Municipalidad de San Marcos



Es importante contestar de manera completa la información requerida para la presentación adecuada de sus capacidades. Es indispensable mantener actualizados sus datos, para una mejor promoción.

Datos Personales					
Nombre Completo:					
Lugar y fecha de Nacimiento:			Edad:	No. de Cédula o DPI:	
Sexo: <input type="checkbox"/> M <input type="checkbox"/> F	Dirección:		Colonia:		Ciudad:
Tel. (1) casa		Tel. (2) celular:			Fax:
No. Afiliación del IGSS		No. de licencia de conducir:		E-mail:	

Datos Escolares			
Últimos estudios realizados			
Institución:			
		Pensum Cerrado: ()	Titulado: ()
Estudios Realizados	Institución	Periodo	Título Obtenido
Diversificado			
Básicos			
Primario			
Otros			

Habilidades en Computación:	Áreas de interés para trabajar:

Disponibilidad

Horario: _____

Fecha en que puede empezar a laborar:

Idioma (s)	Conversación %	Escritura %	Lectura %	Documento que lo acredite

Experiencia Profesional. Señale los últimos tres empleos en los que se ha desempeñado	
<p>Experiencia Laboral</p> <p>Empresa: _____</p> <p>Teléfono: _____ Duración _____</p> <p>Periodo: _____ Puesto: _____</p> <p>Jefe Inmediato: _____</p>	<p>Describa brevemente las actividades y responsabilidades en el desempeño del puesto:</p>
<p>Experiencia Laboral</p> <p>Empresa: _____</p> <p>Teléfono: _____ Duración _____</p> <p>Periodo: _____ Puesto: _____</p> <p>Jefe Inmediato: _____</p>	<p>Describa brevemente las actividades y responsabilidades en el desempeño del puesto:</p>
<p>Experiencia Laboral</p> <p>Empresa: _____</p> <p>Teléfono: _____ Duración _____</p> <p>Periodo: _____ Puesto: _____</p> <p>Jefe Inmediato: _____</p>	<p>Describa brevemente las actividades y responsabilidades en el desempeño del puesto:</p>

Ingresos mínimos deseados: _____

Referencias personales	
Nombre _____	Teléfono _____
Nombre _____	Teléfono _____

Yo _____

declaró que la información descrita es real y autorizó a que investiguen los datos aquí presentados _____

Firma

Fecha _____

ANEXO 5

Investigación de referencias laborales



Municipalidad de San Marcos
Investigación de referencias laborales

Nombre del candidato:

Fecha:

Persona que lo realizó.

Información de la empresa

Nombre de la empresa:

Actividad:

Nombre del informante:

Puesto del informante:

Inicio de labores:

Finalización de labores:

Tipo de contrato:

Salario y beneficios:

Horario:

Puestos desempeñados:

Responsabilidad

Persona a su cargo:

Calificación de su desempeño:

Cualidades:

Limitaciones o deficiencias:

Carácter:

Puntualidad:

Asistencia:

Iniciativa:

Llamadas de atención:

Consumo de bebidas alcohólicas,
Cigarrillo o drogas.

Motivo de retiro:

Observaciones:

Conclusión:

ANEXO 6

Investigación de referencias personales



Municipalidad de San Marcos
Investigación de referencias personales

Nombre del candidato:	
Fecha:	
Persona que lo realizó:	

Datos del informante

Nombre completo:			
No. de teléfono		Ocupación:	
Referencia del informante			
¿Por qué motivo conoce al candidato?			
Tiempo de conocerlo:			
¿Podría mencionar dónde ha trabajado?			
Empresa	Puesto	Motivo de retiro	Fecha de retiro

¿Sabe si ha pertenecido a alguna asociación, sindicato, grupo religioso o político?			
Especifique:			
¿Sabe si ha tenido problemas de tipo legal?			
Indique cual:			
¿Sabe si consume bebidas alcohólicas, cigarrillos o drogas?			

Características Individuales

¿Cómo describe su carácter?			
¿Lo recomienda?			
¿Por qué?			
Observaciones:			
Conclusiones:			

ANEXO 7

Guía de evaluación de entrevista



Municipalidad de San Marcos
Guía de evaluación de entrevista

Nombre del candidato: _____

Evaluado por: _____ Fecha de evaluación: _____

Instrucciones: La calificación de cada ítem debe estar comprendida entre 0 a 10 puntos y se considerará empleado regular aquella persona que promedie 6.5 puntos

Excelente	Por encima del promedio	Promedio	Por debajo del promedio
10 puntos	De 8 a 9 puntos	De 5 a 7 puntos	De 0 a 4 puntos

	Aspectos	Punteo	Indicadores
1	Presentación Personal (Higiene y apariencia)	0	Sucio y desarreglado
		2	Descuido en el vestir y apariencia en general
		6	Limpio y cuidadoso en el vestir
		8	Muy cuidadoso en su presentación
		10	Impecable en el vestir y aseo personal
2	Apariencia Física (Salud)	0	Incapacidad física notable, tatuajes
		2	Aspecto enfermizo, aparenta más edad de la que tiene
		6	Aspecto físico saludable
		8	Aspecto saludable
		10	Muy saludable, aparenta menos edad de la que tiene
3	Sociabilidad	0	Tímido, retraído
		2	Al familiarizarse con usted se torna más abierto
		6	Se relaciona adecuadamente con usted durante la entrevista
		8	Se relaciona fácilmente con usted y los demás en límites aceptables
		10	Excepcionalmente sociable, con límites aceptables

4	Experiencia laboral	0	Nunca ha trabajado
		2	Experiencia distinta al puesto que está solicitando
		6	Algo de experiencia relacionada al puesto de trabajo
		8	Experiencia aceptable
		10	Muy buena experiencia
5	Estabilidad laboral	0	Inestable, profundizar el por qué de trabajos temporales
		2	Inestabilidad justificada
		6	Razonablemente estable dos años
		8	Estable más de dos años
		10	Muy estable
6	Interés, Motivación laboral	0	Desorientado
		2	Le falta interés
		6	Tiene deseos de superación
		8	Tiene vocación al puesto
		10	Metas bien definidas
7	Actitud hacia el entrevistador	0	No colaboró durante la entrevista, actitud inapropiada
		2	Se observó indiferente durante la entrevista alguna conducta inapropiada
		6	Actitud apropiada, colabora
		8	Dispuesto a colaborar durante la entrevista buena actitud
		10	Excelente actitud, comportamiento apropiado.
8	Actitud hacia el proceso de selección	0	Indiferencia hacia el proceso
		2	Manifiesta algún interés
		6	Manifiesta algún interés, actitud normal
		8	Buena disposición a someterse al proceso
		10	Excelente actitud, dispuesto a someterse a todas las fases del proceso

Observaciones especiales del entrevistador:

ANEXO 8

Evaluación del desempeño



Municipalidad de San Marcos
Evaluación del desempeño período de prueba

Nombre: _____ Fecha _____
Cargo : _____ Departamento: _____

Instrucciones: Coloque una "x" en el recuadro, según sea su apreciación a las preguntas descritas de la izquierda

1. Descripción de la función

a) Calidad	<u>Exactitud de adaptación con las tareas</u>	<table border="1"><tr><td><input type="checkbox"/></td><td>Deficiente</td></tr><tr><td><input type="checkbox"/></td><td>Bueno</td></tr><tr><td><input type="checkbox"/></td><td>Muy bueno</td></tr></table>	<input type="checkbox"/>	Deficiente	<input type="checkbox"/>	Bueno	<input type="checkbox"/>	Muy bueno
<input type="checkbox"/>	Deficiente							
<input type="checkbox"/>	Bueno							
<input type="checkbox"/>	Muy bueno							
b) Conocimiento del trabajo	<u>Grado de adaptación con las tareas</u>	<table border="1"><tr><td><input type="checkbox"/></td><td>Deficiente</td></tr><tr><td><input type="checkbox"/></td><td>Bueno</td></tr><tr><td><input type="checkbox"/></td><td>Muy bueno</td></tr></table>	<input type="checkbox"/>	Deficiente	<input type="checkbox"/>	Bueno	<input type="checkbox"/>	Muy bueno
<input type="checkbox"/>	Deficiente							
<input type="checkbox"/>	Bueno							
<input type="checkbox"/>	Muy bueno							
c) Cooperación	<u>Actitud con la empresa, jefatura y los Compañeros</u>	<table border="1"><tr><td><input type="checkbox"/></td><td>Deficiente</td></tr><tr><td><input type="checkbox"/></td><td>Bueno</td></tr><tr><td><input type="checkbox"/></td><td>Muy bueno</td></tr></table>	<input type="checkbox"/>	Deficiente	<input type="checkbox"/>	Bueno	<input type="checkbox"/>	Muy bueno
<input type="checkbox"/>	Deficiente							
<input type="checkbox"/>	Bueno							
<input type="checkbox"/>	Muy bueno							

2. Características Individuales

a) Comprensión	<u>Grado de percepción de crear ideas productivas</u>	<table border="1"><tr><td><input type="checkbox"/></td><td>Deficiente</td></tr><tr><td><input type="checkbox"/></td><td>Bueno</td></tr><tr><td><input type="checkbox"/></td><td>Muy bueno</td></tr></table>	<input type="checkbox"/>	Deficiente	<input type="checkbox"/>	Bueno	<input type="checkbox"/>	Muy bueno
<input type="checkbox"/>	Deficiente							
<input type="checkbox"/>	Bueno							
<input type="checkbox"/>	Muy bueno							
b) Creatividad	<u>Capacidad de crear ideas productivas</u>	<table border="1"><tr><td><input type="checkbox"/></td><td>Deficiente</td></tr><tr><td><input type="checkbox"/></td><td>Bueno</td></tr><tr><td><input type="checkbox"/></td><td>Muy bueno</td></tr></table>	<input type="checkbox"/>	Deficiente	<input type="checkbox"/>	Bueno	<input type="checkbox"/>	Muy bueno
<input type="checkbox"/>	Deficiente							
<input type="checkbox"/>	Bueno							
<input type="checkbox"/>	Muy bueno							
c) Cooperación	<u>Capacidad de efectuar ideas propias y ajenas</u>	<table border="1"><tr><td><input type="checkbox"/></td><td>Deficiente</td></tr><tr><td><input type="checkbox"/></td><td>Bueno</td></tr><tr><td><input type="checkbox"/></td><td>Muy bueno</td></tr></table>	<input type="checkbox"/>	Deficiente	<input type="checkbox"/>	Bueno	<input type="checkbox"/>	Muy bueno
<input type="checkbox"/>	Deficiente							
<input type="checkbox"/>	Bueno							
<input type="checkbox"/>	Muy bueno							

Después de haber efectuado la evaluación durante el período de prueba de 180 días , se puede considera al trabajador como empleado regular

<input type="checkbox"/> SI	<input type="checkbox"/> NO
-----------------------------	-----------------------------

Gerente de Recursos Humanos

Gerente del departamento

BIBLIOGRAFÍA

AGUILAR CATALÁN, J. A. 2,009. Método para la investigación del Diagnóstico Socioeconómico. . (Pautas para el desarrollo de las regiones, en países que han sido mal administrados). Editorial Praxis, 1ª. Edición, Guatemala, enero de 2009. Facultad de Ciencias Económicas, Universidad de San Carlos de Guatemala. Guatemala, 157 páginas.

BELCH, GEORGE Y BELCH, MICHAEL. Publicidad y Promoción Perspectiva de la Comunicación de Marketing Integral. Sexta edición MCGraw-Hill, México, Junio 2004. 845 páginas.

CONGRESO DE LA REPÚBLICA DE GUATEMALA. Código de Trabajo y sus Reformas. Decreto No. 1441. (en línea). Consultado el 25 de junio de 2009. Disponible en :<http://www.chmguatemala.gob.gt/informacion/legislacion-ambiental/legislacion-comun-de-relevancia-ambiental /Codigo%20de%20Trabajo %20 Decreto % 201441.pdf> 249 páginas.

CONGRESO DE LA REPÚBLICA DE GUATEMALA. Código Municipal. Decreto No. 12-2002. 48 páginas.

CONGRESO DE LA REPÚBLICA DE GUATEMALA. Constitución Política de la República de Guatemala. Acuerdo Legislativo 18-93 nueva edición. 1,985. 79 páginas.

CONGRESO DE LA REPÚBLICA DE GUATEMALA. Ley de los Consejos de Desarrollo Urbano y Rural. Decreto No. 11-2002. (en línea). Consultado el 15 de junio de 2009. Disponible en:[http://sistemas.segeplan.gob.gt/discode/sche\\$portal/documentos/ley_concejos_desarrollo_guatemala.pdf](http://sistemas.segeplan.gob.gt/discode/sche$portal/documentos/ley_concejos_desarrollo_guatemala.pdf) 56 páginas.

EFE. 2,007. La mitad de los centroamericanos son pobres. El nuevo diario. (en línea). Nicaragua. Consultado el 20 de jul. 2009. disponible en: <http://www.elnuevodiario.com.ni/nacionales/1510> S.p.

HAROLD KOONTZ Y HEINZ WEHRICH. Administración una Perspectiva Global. Décima edición McGraw-Hill, Mexico s.a. 745 Páginas

INSTITUTO NACIONAL DE ESTADÍSTICA -INE- Encuesta Nacional de Condiciones de vida. ENCOVI 2006. S.p

JIMÉNEZ DE CHANG D. 2,001. Normas para la Elaboración de Bibliografías en Trabajos de investigación 2da. Edición. Facultad de Ciencias Económicas Centro de documentación Vitalino Girón Coronado. Universidad de San Carlos de Guatemala. Guatemala. 21 páginas.

LA CASA DEL MIGRANTE 2,009 Los migrantes y la crisis económica internacional. Revista sin fronteras No. 19. 29 páginas.

MELENDRERAS T. y CASTAÑEDA L. Aspectos Generales para Elaborar una Tesis Profesional o una Investigación Documental. Facultad de Ciencias Económicas, Universidad de San Carlos de Guatemala. Guatemala 1,992. 104 páginas.

MESA NACIONAL PARA LAS MIGRACIONES EN GUATEMALA MENAMIG- Diagnóstico sobre trabajadores agrícolas temporales guatemaltecos en las fincas de Chapas México. 2,004. Guatemala. 39 páginas

MUNICIPALIDAD DE SAN MARCOS. 2009. Historia del Municipio de San Marcos.(en línea). Guatemala.Consultado el 8 de Sep.2009.Disponible en: <http://www.munisanmarcos.gob.gt/infrx.php?> S.p

OFICINA MUNICIPAL DE PLANIFICACIÓN Diagnóstico Municipal, San Marcos y sus aldeas. 2,007. S.p

SAQUIMUX, GENARO. Apuntes sobre el tema de Concentración de la tierra, Material de apoyo a la docencia. Guatemala. 2,009. 3 páginas.

SHEFFER SIMMONS, CHARLES 1,955. Clasificación de reconocimiento de los suelos de la República de Guatemala, 999 páginas.

UNIVERSIDAD SAN CARLOS DE GUATEMA. Material Bibliografico de Apoyo para el Curso de Administración II. Documento a la docencia Escuela de Administración, facultad de Ciencias Económicas. 154 páginas.