

**MUNICIPIO DE COMITANCILLO  
DEPARTAMENTO DE SAN MARCOS**

**"DIAGNÓSTICO ADMINISTRATIVO MUNICIPAL"**

**BORIS GUSTAVO DUARTE GODÍNEZ**

**TEMA GENERAL**

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

**MUNICIPIO DE COMITANCILLO  
DEPARTAMENTO DE SAN MARCOS**

**TEMA INDIVIDUAL**

**“DIAGNÓSTICO ADMINISTRATIVO MUNICIPAL”**

**FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS  
UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEMALA  
2,010**

**2010**

**(c)**

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

**COMITANCILLO – VOLUMEN 13**

**2 - 66 - 15 - AE - 2010**

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

UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEMALA  
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS

“DIAGNÓSTICO ADMINISTRATIVO MUNICIPAL”

MUNICIPIO DE COMITANCILLO  
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

BORIS GUSTAVO DUARTE GODÍNEZ

previo a conferírsele el título

de

ADMINISTRADOR DE EMPRESAS

en el Grado Académico de

LICENCIADO

Guatemala, noviembre de 2010

**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<br>de Economía:            | Lic. Antonio Muñoz Saravia.           |
| Director de la Escuela<br>de Auditoría:           | Lic. Carlos Humberto Hernández Prado  |
| Director a.i. de la Escuela<br>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<br>Área de Economía.         | Emerson Benjamín Rodríguez Alvarado   |
| Delegado Estudiantil<br>Área de Auditoria:        | Jorge Roberto Pineda Samayoa          |
| Delegado Estudiantil<br>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 20 de enero de 2011, según Acta No. 1-2011 Punto SEXTO, inciso 6.10, subinciso 6.10.39 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 Comitancillo, departamendo de San Marcos.

Presentó: **BORIS GUSTAVO DUARTE GODINEZ**

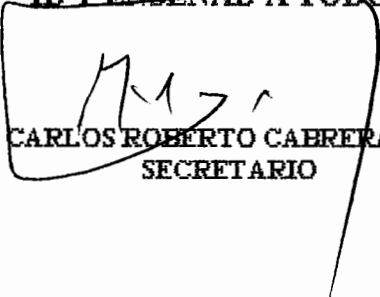
Para su graduación profesional como: **ADMINISTRADOR DE EMPRESAS**

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

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

Atentamente,

**"ID Y ENSEÑAR A TODOS"**

  
LIC. CARLOS ROBERTO CABRERA MORALES  
SECRETARIO



Smp.

*Ingrid*  
PREVISADO

## **DEDICATORIA**

### **"A mi amado Dios"**

*...quien me regaló esta vida tan maravillosa, para experimentar esta etapa llena de emociones y de bendiciones.*

### **"A mi madre y padre Sofía Godínez & Francisco Duarte"**

*...quienes me instruyeron con el ejemplo y el amor, y me han ayudado a construir paso a paso con su esfuerzo, las etapas de mi vida.*

### **"A mi Negrita Linda, Brenda Paz"**

*...a quien amo y ha sido el mejor apoyo; con quien he compartido tantas experiencias desde el inicio hasta concluir éste sueño, que ahora es realidad.*

### **"A mis maestros y docentes supervisores"**

*...en especial al Lic. Jerson López, quien no solo me brindó apoyo académico, sino también compartió la experiencia que hoy concluyo. Al Lic. Genaro Saquimux y a la Licda. Lorena Escalante.*

### **"A la Universidad de San Carlos de Guatemala"**

*...por abrirme sus puertas al conocimiento, el cual ha sido más allá del obtenido en la facultad de Ciencias Económicas, de donde alcancé las bases para concluir mis objetivos académicos.*

### **"Al grupo inolvidable del EPS"**

*...Salomé, Ricardo, Iris, Silvitá; Mario, Manuel, Tereso y Jorge, sin quienes no hubiera podido concluir este sueño, porque me brindaron su apoyo, consejos y amistad. Siempre estarán presentes en mi vida los momentos especiales.*

### **"A la familia Paz Benito"**

*...por brindarme el apoyo moral y con quienes he compartido momentos especiales que me han ayudado a tener fuerzas para seguir adelante.*

## **ÍNDICE GENERAL**

|              |   |
|--------------|---|
| INTRODUCCIÓN | I |
|--------------|---|

### **CAPÍTULO I**

#### **MARCO MUNICIPAL**

|        |                                                                           |    |
|--------|---------------------------------------------------------------------------|----|
| 1.1    | ANTECEDENTES HISTORICOS DEL MUNICIPIO                                     | 1  |
| 1.2    | LOCALIZACIÓN                                                              | 2  |
| 1.3    | DIVISIÓN POLÍTICO-ADMINISTRATIVA                                          | 3  |
| 1.3.1  | División política                                                         | 4  |
| 1.3.2  | División administrativa                                                   | 4  |
| 1.4    | POBLACIÓN                                                                 | 6  |
| 1.4.1  | Población total, por género, edad, pertenencia étnica y áreas geográficas | 6  |
| 1.4.2  | Población económicamente activa                                           | 8  |
| 1.4.3  | Densidad poblacional                                                      | 9  |
| 1.5    | SERVICIOS BÁSICOS Y SU INFRAESTRUCTURA                                    | 10 |
| 1.5.1  | Educación                                                                 | 10 |
| 1.5.2  | Salud                                                                     | 11 |
| 1.5.3  | Agua                                                                      | 13 |
| 1.5.4  | Energía eléctrica                                                         | 13 |
| 1.5.5  | Drenajes                                                                  | 13 |
| 1.5.6  | Sistema de tratamiento de aguas servidas                                  | 14 |
| 1.5.7  | Sistema de recolección de basura                                          | 14 |
| 1.5.8  | Tratamiento de desechos sólidos                                           | 15 |
| 1.5.9  | Letrinización                                                             | 15 |
| 1.5.10 | Cementerio                                                                | 15 |
| 1.6    | ORGANIZACIÓN SOCIAL Y PRODUCTIVA                                          | 15 |
| 1.6.1  | Organizaciones sociales                                                   | 16 |
| 1.6.2. | Organizaciones productivas                                                | 17 |



## **CAPÍTULO II**

### **DIAGNÓSTICO DE LA ORGANIZACIÓN**

|         |                                                           |    |
|---------|-----------------------------------------------------------|----|
| 2.1     | MARCO LEGAL                                               | 19 |
| 2.1.1   | Legislación que rige a la Municipalidad                   | 19 |
| 2.2     | DIAGNÓSTICO ADMINISTRATIVO DE LA INSTITUCIÓN              | 26 |
| 2.2.1   | Planeación                                                | 26 |
| 2.2.1.1 | Misión y visión                                           | 26 |
| 2.2.1.2 | Objetivos                                                 | 27 |
| 2.2.1.3 | Estrategias                                               | 27 |
| 2.2.1.4 | Planes                                                    | 27 |
| 2.2.1.5 | Normas y políticas                                        | 28 |
| 2.2.2   | Organización                                              | 28 |
| 2.2.2.1 | Estructura de la organización                             | 28 |
| 2.2.2.2 | Identificación y agrupación de las actividades requeridas | 29 |
| 2.2.2.3 | Coordinación horizontal y vertical                        | 29 |
| 2.2.2.4 | Organización formal e informal                            | 29 |
| 2.2.2.5 | Departamentalización                                      | 29 |
| 2.2.2.6 | Autoridad y poder                                         | 30 |
| 2.2.2.7 | Empoderamiento                                            | 30 |
| 2.2.3   | Integración                                               | 31 |
| 2.2.3.1 | Análisis de necesidades presentes y futuras               | 31 |
| 2.2.3.2 | Reclutamiento                                             | 31 |
| 2.2.3.3 | Selección, contratación y promoción                       | 31 |
| 2.2.3.4 | Inducción                                                 | 32 |
| 2.2.3.5 | Evaluación del desempeño                                  | 33 |
| 2.2.3.6 | Capacitación y desarrollo                                 | 33 |
| 2.2.4   | Dirección                                                 | 33 |
| 2.2.4.1 | Fortalecimiento de los factores humanos y motivación      | 34 |
| 2.2.4.2 | Liderazgo                                                 | 34 |

|         |                                                              |    |
|---------|--------------------------------------------------------------|----|
| 2.2.4.3 | Comunicación                                                 | 35 |
| 2.2.4.4 | Conformación de equipo o comités y toma grupal de decisiones | 35 |
| 2.2.5   | Control                                                      | 35 |
| 2.2.5.1 | Establecimiento de normas y procedimientos                   | 35 |
| 2.2.5.2 | Medición del desempeño y eficiencia en base a normas         | 36 |
| 2.2.5.3 | Administración de operaciones                                | 36 |
| 2.2.5.4 | Administración de la calidad total                           | 37 |

### **CAPÍTULO III**

#### **PROPUESTA DE SOLUCIÓN A LA PROBLEMÁTICA ENCONTRADA**

|         |                                                           |    |
|---------|-----------------------------------------------------------|----|
| 3.1     | PLANEACIÓN                                                | 38 |
| 3.1.1   | Misión                                                    | 39 |
| 3.1.2   | Visión                                                    | 39 |
| 3.1.3   | Objetivos                                                 | 39 |
| 3.1.3.1 | Administración por objetivos (APO)                        | 40 |
| 3.1.4   | Estrategias                                               | 42 |
| 3.1.5   | Planes                                                    | 43 |
| 3.1.6   | Normas y políticas                                        | 44 |
| 3.2     | ORGANIZACIÓN                                              | 44 |
| 3.2.1   | Estructura de la organización                             | 44 |
| 3.2.2   | Identificación y agrupación de las actividades requeridas | 46 |
| 3.2.3   | Organización formal e informal                            | 47 |
| 3.2.4   | Departamentalización                                      | 48 |
| 3.2.5   | Empoderamiento                                            | 48 |
| 3.3     | INTEGRACIÓN                                               | 49 |
| 3.3.1   | Análisis de necesidades presentes y futuras               | 50 |
| 3.3.2   | Reclutamiento                                             | 50 |

|       |                                                      |    |
|-------|------------------------------------------------------|----|
| 3.3.3 | Selección, contratación y promoción                  | 51 |
| 3.3.4 | Evaluación del desempeño                             | 52 |
| 3.3.5 | Capacitación y desarrollo                            | 53 |
| 3.4   | DIRECCIÓN                                            | 54 |
| 3.4.1 | Fortalecimiento de los factores humanos y motivación | 54 |
| 3.4.2 | Comunicación                                         | 56 |
| 3.5   | CONTROL                                              | 57 |
| 3.5.1 | Establecimiento de normas y procedimientos           | 57 |
| 3.5.2 | Medición del desempeño y eficiencia en base a normas | 58 |
| 3.5.3 | Administración de operaciones                        | 59 |
| 3.5.4 | Administración de la calidad total                   | 59 |

## **CAPÍTULO IV**

### **REQUERIMIENTOS DE INVERSIÓN SOCIAL**

|       |                                 |    |
|-------|---------------------------------|----|
| 4.1   | FUENTES DE INGRESO MUNICIPALES  | 61 |
| 4.1.1 | Arbitrios                       | 61 |
| 4.1.2 | Tasas municipales               | 62 |
| 4.1.3 | Contribuciones                  | 63 |
| 4.2   | PROYECTOS EN EJECUCIÓN          | 63 |
| 4.3   | NECESIDADES DE INVERSIÓN SOCIAL | 65 |
| 4.4   | PRIORIZACIÓN DE PROYECTOS       | 70 |
|       | Conclusiones                    | 71 |
|       | Recomendaciones                 | 73 |
|       | Anexos                          |    |
|       | Bibliografía                    |    |

## ÍNDICE DE CUADROS

| No. | Descripción                                                                                                       | Página |
|-----|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------|
| 1   | Municipio de Comitancillo - San Marcos, División política, Años: 1994, 2002 y 2009                                | 4      |
| 2   | Municipio de Comitancillo - San Marcos, Población por años en estudio, Según descripción, Años: 1994, 2002 y 2009 | 7      |
| 3   | Municipio de Comitancillo - San Marcos, Población económicamente activa, Años: 1994, 2002, 2009                   | 9      |
| 4   | Municipio de Comitancillo - San Marcos, Centros educativos por sectores y áreas, Según niveles, Año: 2008         | 11     |
| 5   | Municipio de Comitancillo, San Marcos, Cinco primeras causas de morbilidad, Año: 2009                             | 12     |

## ÍNDICE DE TABLAS

| No. | Descripción                                                                            | Página |
|-----|----------------------------------------------------------------------------------------|--------|
| 1   | Municipio de Comitancillo – San Marcos. Análisis de la densidad poblacional, Año: 2009 | 09     |
| 2   | Municipio de Comitancillo - San Marcos. Organización social, Año: 2009                 | 16     |
| 3   | Municipio de Comitancillo - San Marcos. Organización productiva, Año: 2009             | 18     |

## ÍNDICE DE GRÁFICAS

| No. | Descripción                                                                                        | Página |
|-----|----------------------------------------------------------------------------------------------------|--------|
| 1   | Municipio de Comitancillo – San Marcos. Organización interna de la Municipalidad, Año: 2009        | 5      |
| 2   | Municipio de Comitancillo – San Marcos. Establecimiento de administración por objetivos, Año: 2009 | 41     |
| 3   | Municipio de Comitancillo – San Marcos. Estructura organizacional propuesta, Año: 2009             | 45     |

## ÍNDICE DE MAPAS

| No. | Descripción                                                                        | Página |
|-----|------------------------------------------------------------------------------------|--------|
| 1   | Municipio de Comitancillo - San Marcos. Mapa de localización geográfica, Año: 2009 | 3      |

## INTRODUCCIÓN

La gestión municipal juega un papel importantísimo dentro de las comunidades debido a que la Municipalidad es el ente representante del Estado y es el que debe procurar a través de sus recursos el bienestar de los habitantes.

La situación de la Municipalidad del municipio de Comitancillo, departamento de San Marcos, no es la excepción, debido a que sus actividades administrativas están dirigidas tanto al sostenimiento de la misma, como a la satisfacción de las necesidades de sus habitantes. Para ello, es necesario que dichas funciones se realicen de manera eficiente. Los esfuerzos deben estar dirigidos a alcanzar el objetivo general de la institución y la mejor herramienta para ello es la aplicación del proceso administrativo en todas sus fases.

El presente informe es el resultado del diagnóstico administrativo efectuado en la Municipalidad de Comitancillo; sin embargo, antes de realizar dicho análisis, en el capítulo uno se desarrolla el marco general del Municipio, en el que se describen aspectos generales, tales como antecedentes históricos, división política y administrativa, población; servicios básicos, organización social y productiva, entre otros.

En el capítulo dos se describe la situación administrativa actual de la institución y se determinaron aspectos tales como la legislación vigente bajo la cual se rige en donde se encuentran todas las leyes que establecen los derechos y obligaciones tanto de la Municipalidad como de sus funcionarios y del área geográfica a la cual está circunscrita.

Asimismo se determinó la situación organizacional actual, para lo cual se obtuvo la información a través de la técnica de la encuesta, la que se practicó en



cada unidad administrativa. El diagnóstico administrativo sirvió de base para analizar la información obtenida a través de sus fases: en la planeación se estudiaron los objetivos, la misión, la visión; los planes, las normas y las políticas. La organización, otra etapa del diagnóstico, en donde se analizó el tipo de estructura organizacional, la cual define de manera general las bases para el establecimiento de las funciones. En la fase de la integración de personal se determinaron las debilidades que se tienen para realizar el proceso de selección de personal.

En la dirección se estableció la relación que tiene el empleado en la institución a través del trabajo en equipo, la motivación y la comunicación. El control, en el que se determinaron las normas y los procedimientos, así como el desempeño de las personas. Se analizaron los procedimientos administrativos y la administración de la calidad total.

Así mismo como el proceso administrativo en sus fases de planeación, organización, integración, dirección y control sirvió de base para analizar la situación actual de la Municipalidad, también se utilizará para desarrollar la propuesta de solución a la situación actual encontrada. Para cada problema determinado se ofrece una solución que busque la eficiencia y eficacia organizacional para la institución. Este tema se desarrolla en el capítulo tres.

Los requerimientos de inversión social, se analizan en el capítulo cuatro y se describen para ello las fuentes de ingreso municipales, las cuales son importantes porque contribuyen al sostenimiento de la institución y a la creación de proyectos que a su vez satisfacen las necesidades de los habitantes de las distintas comunidades.

Otro tema importante son las necesidades de inversión social debido a que en ellas los habitantes del Municipio conjuntamente con la Municipalidad establecen cuáles son las carencias de carácter social y productivo que se padecen y con ello se pueden determinar los proyectos que tienen prioridad en las comunidades.

Asimismo, en el presente informe se desarrollan tanto las conclusiones establecidas en el diagnóstico administrativo realizado en la institución, como las recomendaciones sugeridas para que la gestión administrativa brinde los resultados esperados y se logre cumplir con el objetivo principal.

Se hace una presentación de de los anexos los cuales están conformados por el manual de organización, manual de normas y procedimientos y el perfil de tres proyectos que se pretenden desarrollar en distintas comunidades,

Para la realización del presente informe se consultaron distintas fuentes de información las cuales se detallan en la bibliografía.

## **CAPÍTULO I**

### **MARCO MUNICIPAL**

Se refiere a todas las características, historia, cultura y aspectos económico-sociales del municipio de Comitancillo, San Marcos; que sirven de referencia para conocer las particularidades que se circunscriben al territorio.

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

Fundado por los españoles aproximadamente un siglo después de la invasión de los Mam del altiplano occidental de Guatemala, ocurrida entre los años 1525 y 1533. Aproximadamente sucedió después del 14 de abril de 1,633, es posible que el tres de mayo de 1,648 año del aparecimiento de la Imagen de la Cruz y de la construcción del primer templo Católico del Municipio”<sup>1</sup>.

Desde que fue creado, el Municipio ha dependido del departamento de San Marcos. Los únicos vestigios de la época colonial son las imágenes que están dentro de la Iglesia Católica que se cree proceden de España y algunas construcciones antiguas que aún se conservan en la Cabecera Municipal. Al inicio el Municipio dependía del Curato de Tejutla, después se le dio el nombre de Comitancillo. El código de Livingston decretado el 27 de agosto de 1,836 dispuso la administración de justicia por el sistema de curatos. Luego se le dio el nombre de El Barrio, según la Constitución Política del Estado de Guatemala del año 1,825 juntamente con otras poblaciones.

“El nombre de Comitancillo no tiene origen etimológico. Según los españoles significa: “Comitán Chiquito”, porque encontraron un ambiente semejante al de Comitán, México, lugar del cual habían partido. En el idioma Mam el nombre del Municipio es Txolja, éste término se deriva de: T-xol = sustantivo – relación que

---

<sup>1</sup> Rubén Feliciano Pérez. 2006 Monografía del municipio de Comitancillo, San Marcos, Guatemala. Edición 2006. Guatemala. Editorial Universal, Pág. 20.

quiere decir: En medio o entre, y de ja = agua, río: “entre ríos”. Se dice que los antepasados le dieron ese nombre por el hecho que la Cabecera Municipal se encuentra enclavada en un cerro rodeado con los ríos: el Jícaro y Chixal”<sup>2</sup>.

## **1.2 LOCALIZACIÓN**

El Municipio se encuentra en la sierra Madre, en la parte nor-oriental a una distancia de 34 kilómetros de la Cabecera Departamental y 285 de la Ciudad Capital.

Tiene una superficie total de 113 kilómetros cuadrados, equivalente al dos punto nueve por ciento del territorio Departamental. Los límites son: al norte con San Miguel Ixtahuacán y Sipacapa; al sur con San Lorenzo y la cabecera departamental de San Marcos; al este con Cabricán (Quetzaltenango) y Río Blanco; y al oeste con Tejutla y la Cabecera Departamental.

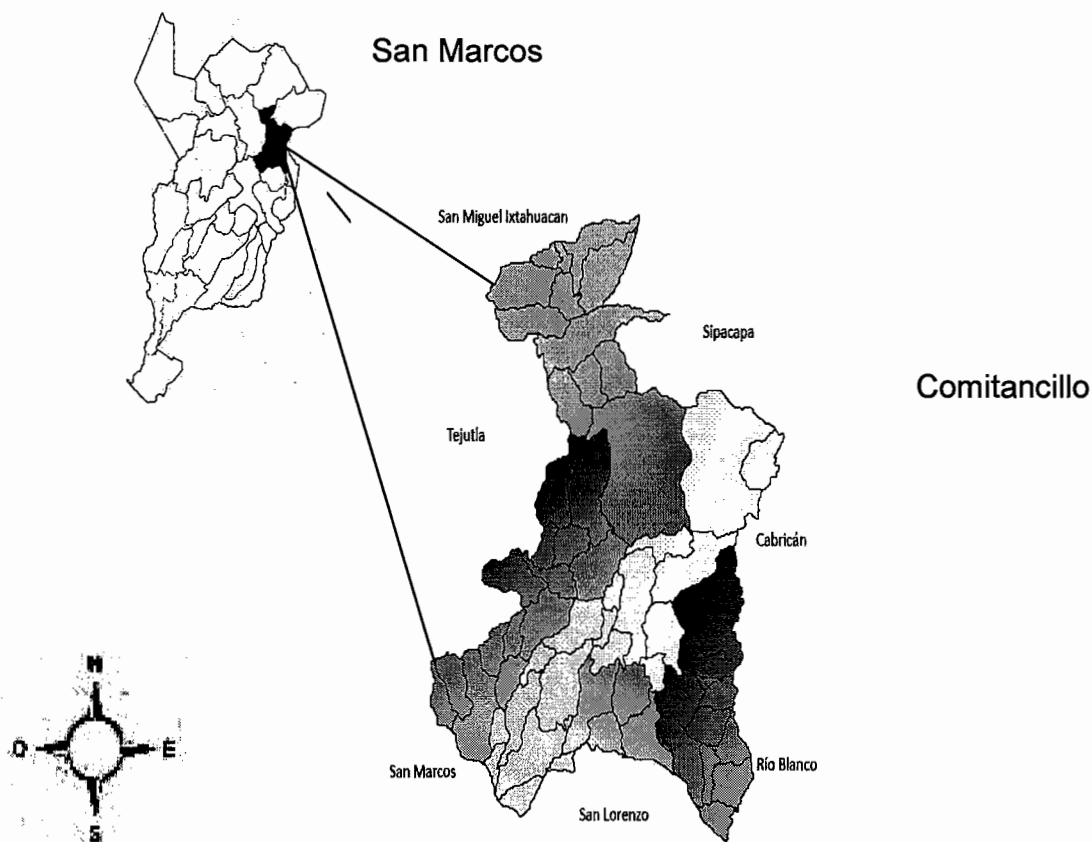
La Cabecera Municipal se encuentra ubicada en las coordenadas geográficas siguientes: 15°06'00" y 15°03'56" latitud norte, 91°40'55" y 91°48'27" latitud oeste del meridiano de Greenwich. A una altura sobre el nivel del mar, que va desde los 2,240 metros (aldea Chicajalaj) hasta los 2,900 metros (caserío La Libertad).

El mapa uno muestra la localización geográfica del municipio de Comitancillo.

---

<sup>2</sup> Loc. cit.

**Mapa 1**  
**Municipio de Comitancillo - San Marcos**  
**Mapa de localización geográfica**  
**Año: 2009**



Fuente: Elaboración propia con base en mapas del Instituto Geográfico Nacional.

Para ingresar a la Cabecera Municipal existen cuatro vías de acceso de terracería: La primera atraviesa San Lorenzo; esta carretera se encuentra en construcción; la segunda por las aldeas Serchil y Tuilelén; la tercera por el municipio de Tejutla; y la cuarta por la aldea San Luis Tuimuj, La mayoría de comunidades cuentan con carretera de terracería.

### **1.3 DIVISIÓN POLÍTICO-ADMINISTRATIVA**

La división política se refiere a los centros poblados y la administrativa indica cómo se encuentra organizado el gobierno municipal.

### 1.3.1 División política

Muestra la estructura geográfica bajo la cual está conformada el Municipio y se encuentra distribuida en: pueblo, aldeas, caseríos, cantones y parajes. En el cuadro uno se detalla la división política del Municipio.

Cuadro 1  
Municipio de Comitancillo - San Marcos  
División política  
Años: 1994, 2002 y 2009

| Centros poblados | Censo<br>1994 | %   | Censo<br>2002 | %   | Encuesta<br>2009 | %   |
|------------------|---------------|-----|---------------|-----|------------------|-----|
| Pueblo           | 1             | 2   | 1             | 1   | 1                | 1   |
| Aldeas           | 15            | 24  | 20            | 29  | 20               | 29  |
| Caseríos         | 45            | 74  | 35            | 52  | 36               | 53  |
| Cantones         | 0             | 0   | 11            | 17  | 10               | 16  |
| Paraje           | 0             | 0   | 1             | 1   | 1                | 1   |
| Total            | 61            | 100 | 68            | 100 | 68               | 100 |

Fuente: Elaboración propia, con base en datos del X Censo de población y V de Habitación 1994 y XI Censo de población y VI de Habitación 2002 del Instituto Nacional de Estadística (INE) e Investigación de campo Grupo EPS, primer semestre 2009.

La división política según el censo de 1994, estaba conformada por 61 centros poblados; sin embargo en el censo del año 2002 se incrementó a 68 y según la encuesta realizada en la investigación el número de comunidades se mantuvo.

El caserío La Puerta según el censo del año 2002 que se clasificaba como cantón actualmente se reconoce como caserío, el cual pertenece a la aldea Tuilelén, se reconoció el caserío Villa Nueva Chicajalaj como parte de la aldea San Luis Tuimuj.

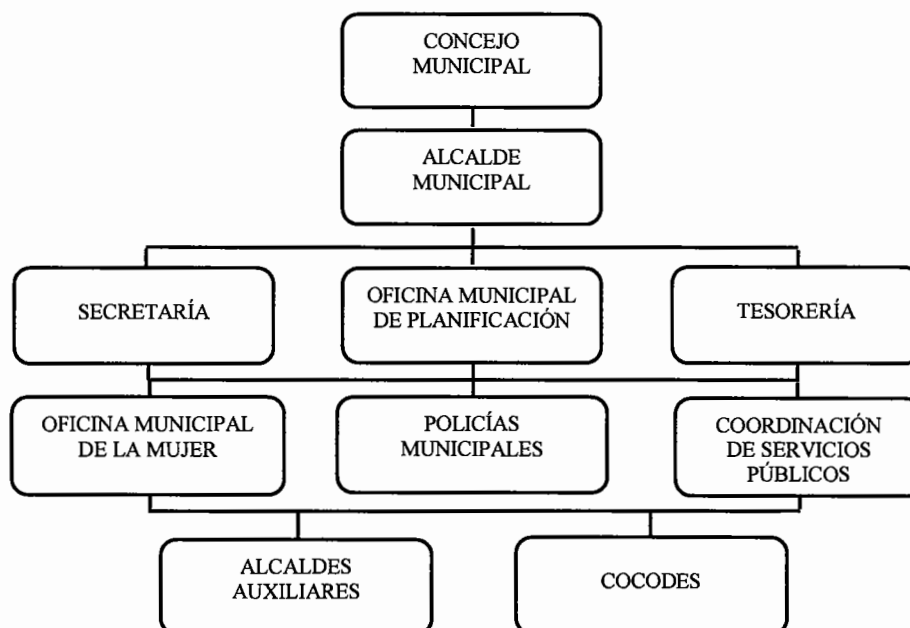
### 1.3.2 División administrativa

Está compuesta por la Corporación Municipal, que se elige democráticamente cada cuatro años. Está integrada por el Alcalde Municipal, cinco Concejales, dos Concejales Suplentes, dos Síndicos, un Síndico Suplente y un Secretario. En las

aldeas y caseríos se eligen a tres Alcaldes auxiliares, conocidos como jefes principales de justicia, por un período de un año y fungen como representantes de las comunidades y al mismo tiempo son el vínculo directo con el Gobierno Municipal.

La cabeza principal del Concejo Municipal de Desarrollo -COMUDE- es el Alcalde Municipal quien es el que lo coordina; éste está integrado por 20 miembros y representantes de cada centro poblado que integra el Municipio, y forman los Consejos Comunitarios de Desarrollo -COCODES-. La gráfica uno muestra la estructura de la organización municipal.

**Gráfica 1**  
Municipio de Comitancillo - San Marcos  
Organización interna de la Municipalidad  
Año: 2009



Fuente: Elaboración propia con base en datos de la Oficina Municipal de Planificación, Municipalidad de Comitancillo.

## **1.4 POBLACIÓN**

La población esta constituida por todos los habitantes de las distintas comunidades las cuales se circunscriben al territorio del Municipio.

### **1.4.1 Población total, por género, edad, pertenencia étnica y área geográfica.**

De acuerdo a los datos generados en el X Censo de Población y V de Habitación de 1994 la población ascendía a 36,478 habitantes, con una tasa de crecimiento del 3.05% anual respecto al Censo XI de Población y VI de Habitación 2002, que se realizó por el Instituto Nacional de Estadística -INE- el cual indica que el Municipio contaba con un total de 46,371 habitantes. Con base a los últimos censos se proyectó para el año 2009 y se estableció que ésta asciende a (57,225 origen de este dato) habitantes con una tasa de crecimiento intercensal de 3.05% anual.

En el año 2002 según el XI Censo de Población realizado por el Instituto Nacional de Estadística -INE-, el total de población ascendía a 46,371, de los cuales 22,760 eran hombres y 23,611 mujeres. En el año 2009 la población proyectada ascendía a 57,225 de los cuales 29,757 son hombres y 27,468 son mujeres.

El cuadro dos describe la población total, por área geográfica, género, grupo étnico y edad; ésta información se obtuvo con base a los censos de los años 1994 y 2002. Se incluye también la proyección poblacional al año 2009.



**Cuadro 2**  
**Municipio de Comitancillo - San Marcos**  
**Población por años en estudio según descripción**  
**Años: 1994, 2002 y 2009**

| Descripción                | 1994       |     | 2002       |     | Proyecciones 2009 |     |
|----------------------------|------------|-----|------------|-----|-------------------|-----|
|                            | Habitantes | %   | Habitantes | %   | Habitantes        | %   |
| <b>Por sexo</b>            |            |     |            |     |                   |     |
| Hombres                    | 18,115     | 49  | 22,760     | 49  | 30,100            | 52  |
| Mujeres                    | 18,363     | 51  | 23,611     | 51  | 27,784            | 48  |
| Total                      | 36,478     | 100 | 46,371     | 100 | 57,884            | 100 |
| <b>Por área geográfica</b> |            |     |            |     |                   |     |
| Urbana                     | 1,101      | 3   | 11,679     | 8   | 14,471            | 25  |
| Rural                      | 35,377     | 97  | 34,692     | 92  | 43,413            | 75  |
| Total                      | 36,478     | 100 | 46,371     | 100 | 57,884            | 100 |
| <b>Por etnia</b>           |            |     |            |     |                   |     |
| Indígena                   | 35,356     | 97  | 45,848     | 99  | 56,147            | 97  |
| No indígena                | 502        | 1   | 523        | 1   | 1,737             | 3   |
| Ignorado                   | 620        | 2   |            |     |                   |     |
| Total                      | 36,478     | 100 | 46,371     | 100 | 57,884            | 100 |
| <b>Por edad</b>            |            |     |            |     |                   |     |
| 0 a 14 años                | 18,456     | 51  | 23,694     | 51  | 30,679            | 53  |
| 15 a 19                    | 16,951     | 46  | 4,595      | 10  | 10,419            | 18  |
| 20 a 64                    | 1,071      | 3   | 16,260     | 35  | 11,577            | 20  |
| 65 y más                   |            |     | 1,822      | 4   | 5,209             | 9   |
| Total                      | 36,478     | 100 | 46,371     | 100 | 57,884            | 100 |

Fuente: Elaboración propia, con base en datos del X Censo de población y V de Habitación 1994, XI Censo de población y VI de Habitación 2002 y Estimaciones de población total por municipio período 2000-2010 del Instituto Nacional de Estadística (INE).

Es importante notar que en los tres años estudiados, la población por género se ha mantenido en cantidades más o menos iguales; sin embargo, las facilidades de sobrevivencia de las mujeres siempre han estado en desventaja, lo cual indica que dicha equivalencia no justifica el desarrollo de éstas.

Para el año 2002 la población según origen étnico estaba representada por el 99% de los habitantes y corresponden al grupo maya-Mam, mientras que el 1% se consideraba no indígena. Para el año 2009 el porcentaje varía un poco, debido a que un 97% se consideraba de origen Maya-Mam y un 3% no indígena.

El cuadro anterior indica que para el año 2002 la población con de edad 0 a 14 años estaba representada por 51%; en las edades de 15 a 19 años lo conformaba el 10%; en el rango de edades de 20 a 64 años un 35% y de 65 años en adelante 4%.

La información obtenida para el año 2009 indica que del rango de edades de 0 a 14 años estaba representado por un 53%; el 18% conformado por las edades de 15 a 19 años; en las edades de 20 a 64 la población constituía el 20% y de 65 años en adelante el 9%. Se puede confirmar que es un porcentaje alto de población joven; también se puede afirmar que hay un promedio de 5 a 6 niños por hogar.

#### 1.4.2 Población económicamente activa

Ésta la empiezan a conformar desde los siete años, debido a que los niños inician a trabajar a esa edad para el sostenimiento del hogar; sin embargo, se sabe que en otras comunidades inician a trabajar a una edad menor o igual con relación a la población del municipio de Comitancillo. En el cuadro tres muestra la población económicamente activa.

Cuadro 3  
Municipio de Comitancillo - San Marcos  
Población económicamente activa  
Años: 1994, 2002 y 2009

| Descripción                | 1994         |           | 2002          |           | Proyección 2009 |           |
|----------------------------|--------------|-----------|---------------|-----------|-----------------|-----------|
|                            | PEA          | %         | PEA           | %         | PEA             | %         |
| <b>Por sexo</b>            |              |           |               |           |                 |           |
| Hombres                    | 8,305        | 23        | 8,659         | 19        | 10,722          | 19        |
| Mujeres                    | 887          | 2         | 1,959         | 4         | 2,426           | 4         |
| <b>Total</b>               | <b>9,192</b> | <b>25</b> | <b>10,618</b> | <b>23</b> | <b>13,148</b>   | <b>23</b> |
| <b>Por área geográfica</b> |              |           |               |           |                 |           |
| Urbana                     | 244          | 1         | 1,053         | 2         | 1,304           | 2         |
| Rural                      | 8,948        | 24        | 9,565         | 21        | 11,844          | 20        |
| <b>Total</b>               | <b>9,192</b> | <b>25</b> | <b>10,618</b> | <b>23</b> | <b>13,148</b>   | <b>22</b> |

Fuente: Elaboración propia, con base en datos del X Censo de población y V de Habitación 1994, XI Censo de población y VI de Habitación 2002 y Estimaciones de población total por municipio período 2000-2010 del Instituto Nacional de Estadística (INE).

Para el año 2002, las personas que conformaban la población económicamente activa eran 10,618 habitantes; éstas eran quienes contribuían al sostenimiento del hogar y al desarrollo del Municipio.

Las actividades económicas que generan ingresos al Municipio son: trabajadores no calificados, agricultores, trabajadores de los servicios y vendedores de los comercios y mercados; empleados de oficina, personal directivo de la administración pública, profesionales maestros. Para el año 2009 de los 57,884 habitantes, aproximadamente son 13,148 los que sostienen económicamente el hogar; el problema radica en que no existen fuentes generadoras de empleo, y se carece de apoyo para los agricultores en los que se puedan organizar para beneficiarse económica y técnicamente.

### 1.4.3 Densidad poblacional

Para 1994, la densidad poblacional por kilómetro cuadrado esta representada por 322 habitantes, mientras que para el 2002 y 2009, la relación era de 410 y 506 habitantes por kilómetro cuadrado respectivamente. Agregar una comparación. La tabla número uno muestra el análisis de la densidad poblacional.

Tabla 1  
Municipio de Comitancillo - San Marcos  
Análisis de la densidad poblacional  
Año: 2009

| Años | Superficie km <sup>2</sup> | Población-Habitantes | Densidad Hab/km <sup>2</sup> |
|------|----------------------------|----------------------|------------------------------|
| 1994 | 113                        | 36,478               | 322                          |
| 2002 | 113                        | 46,371               | 410                          |
| 2009 | 113                        | 57,884               | 512                          |

Fuente: Elaboración propia, con base en datos del X Censo de población y V de Habitación 1994, XI Censo de población y VI de Habitación 2002 y Estimaciones de población total por municipio período 2000-2010 del Instituto Nacional de Estadística (INE).

Para el Municipio la densidad aumenta en relación a la población y para los años objeto de estudio es un 44% mayor a la del departamento de San Marcos.

Se determinó que para los años en estudio la población sigue en aumento, no así la extensión territorial, lo que significa que cada vez existen menos oportunidades de acceso a la tierra para vivienda y para realizar actividades agrícolas que contribuyan al desarrollo económico de las comunidades.

## **1.5 SERVICIOS BÁSICOS Y SU INFRAESTRUCTURA**

Estos son esenciales para la satisfacción de las necesidades de la población, además contribuyen al desarrollo del Municipio al generar educación infraestructura, salud y bienestar a los habitantes de todas las comunidades, por lo que su cobertura no se debe limitar solamente a una o varias regiones, sino que debe ser total e integral para que todos se beneficien de dichos servicios.

### **1.5.1 Educación**

Es una de las necesidades más importantes para los habitantes debido a que contribuye al desarrollo de cada uno y al del Municipio propiamente. La educación es necesaria para crear más oportunidades laborales y colaborar al crecimiento económico de las comunidades.

En el cuadro cuatro se identifican los centros educativos por sectores y niveles que imparten educación en el Municipio:

**Cuadro 4**  
**Municipio de Comitancillo - San Marcos**  
**Centros educativos por sectores y áreas, según niveles**  
**Año: 2009**

| Niveles       | Sector  |     |         |     |       |     |       |     | Área   |     |       |     |       |     |
|---------------|---------|-----|---------|-----|-------|-----|-------|-----|--------|-----|-------|-----|-------|-----|
|               | Oficial | %   | Privado | %   | Coop. | %   | Total | %   | Urbana | %   | Rural | %   | Total | %   |
| Pre-primaria  | 83      | 46  | 1       | 17  | 0     | 0   | 84    | 42  | 4      | 17  | 80    | 45  | 84    | 42  |
| Primaria      | 81      | 45  | 2       | 33  | 0     | 0   | 83    | 41  | 11     | 46  | 72    | 41  | 83    | 41  |
| <u>Medio</u>  |         |     |         |     |       |     |       |     |        |     |       |     |       |     |
| Básicos       | 13      | 7   | 2       | 33  | 11    | 83  | 26    | 13  | 4      | 17  | 22    | 12  | 26    | 13  |
| Diversificado | 2       | 1   | 1       | 17  | 5     | 17  | 8     | 4   | 5      | 21  | 3     | 2   | 8     | 4   |
| Total         | 179     | 100 | 6       | 100 | 16    | 100 | 201   | 100 | 24     | 100 | 177   | 100 | 201   | 100 |

Fuente: Elaboración propia con base en datos del Reporte de Estadística final 2009, Dirección Departamental de Educación de San Marcos.

El Municipio cuenta con 201 establecimientos educativos; el 42% brindan el nivel pre-primaria, el 41% primaria, el resto ofrece educación básica y diversificado. Las carreras que se imparten son: magisterio bilingüe e intercultural, mecánica automotriz, recursos naturales renovables, perito contador y bachiller en ciencias y letras.

### **1.5.2 Salud**

Desde el año 2004 el Municipio cuenta con un Centro de Salud "Tipo B" del Ministerio de Salud Pública y Asistencia Social ubicado al norte de la entrada principal de la Cabecera Municipal; tiene personal capacitado para asistencia preventiva y curativa menor, dispone de encamamiento y mobiliario básico y presta atención a la población rural y urbana.

Atiende principalmente emergencias, consulta externa, materno infantil, saneamiento ambiental; control epidemiológico, planificación familiar y control de niño sano.

En el cuadro cinco se muestra la frecuencia de los casos de enfermedades que más padecen las personas, el cual es provocado por la contaminación del medio ambiente y condiciones climáticas entre otras.

Cuadro 5  
Municipio de Comitancillo - San Marcos  
Cinco primeras causas de morbilidad  
Año: 2009

| Enfermedad                                         | Frecuencia | %   |
|----------------------------------------------------|------------|-----|
| IRAS (Infecciones respiratorias agudas superiores) | 1,261      | 31  |
| Diarrea                                            | 658        | 17  |
| Neumonía                                           | 506        | 13  |
| Enfermedades de la piel                            | 353        | 9   |
| Resto de causas                                    | 1,200      | 30  |
| Total                                              | 3,978      | 100 |

Fuente: Elaboración propia con base en datos del documento Plan Municipal de Agua y Saneamiento del Centro de Salud, año 2009.

Las principales enfermedades que afectan a la población de los hogares del Municipio, constituyen un problema en salud que perturban la economía de las familias, según comparación con informes anteriores de salud siguen ocupando los cinco primeros lugares.

El Centro de Salud atiende las 24 horas del día. Lo integran un médico coordinador, quien desempeña el cargo de Director del mismo; una enfermera Jefe graduada y cuatro médicos de turno; un médico de ocho horas y dos médicos cubanos. También cuenta con 20 paramédicos, un técnico en salud rural, un inspector de saneamiento ambiental; un técnico de laboratorio, 360 voluntarios en salud, 115 comadronas y personal de apoyo.

En el Municipio también existe una clínica médica y un hospital privado que atiende a pacientes en casos de enfermedades comunes.

### **1.5.3 Agua**

De acuerdo con la investigación de campo realizada, se identificó la cobertura y demanda del servicio de agua en las diferentes aldeas, caseríos, cantones y parajes, se determinó que el 74% de los hogares cuentan con el servicio de agua entubada, que representa la cobertura alcanzada en el año 2008; la demanda insatisfecha lo constituye el 26% de hogares que no tienen acceso a dicho servicio.

En el trabajo de campo se determinó que el Municipio cuenta con nacimientos propios de agua, divididos en tres sectores: La Democracia es una aldea que pertenece al municipio de Tejutla, que abastece al casco urbano y 15 comunidades aledañas; San Lorenzo que abastece varias comunidades y el sector de Tuimuj cubre el resto de comunidades que cuentan con el vital líquido.

### **1.5.4 Energía eléctrica**

El Municipio cuenta con una red de distribución de energía eléctrica, suministrada por la Distribuidora de Electricidad de Occidente, Sociedad Anónima -DEOCCSA-; las tarifas corresponden a las establecidas por la Comisión Nacional de Electricidad, con una cobertura de 9,610 hogares, de los cuales 530 son del casco urbano y 9,080 están en el área rural.

Según los encargados de distribución del servicio de energía, en cobertura el 61.10% tienen éste servicio y el 38.90% carecen del mismo.

### **1.5.5 Drenajes**

El resultado de la investigación de campo, indica que el 89% del Municipio no cuenta con drenajes y el agua utilizada corre a flor de tierra lo cual contribuye a contaminar los ríos y cuencas naturales. Solo algunas aldeas como: Agua Tibia, Chicajalaj, El Porvenir, La Libertad y Tuixoquel, poseen este servicio.

La Cabecera cuenta con un sistema de drenaje pero éstas se dirigen a los ríos de los alrededores del pueblo; no se cuenta con un sistema de tratamiento de aguas servidas. Este servicio tiene una cobertura del 100% de los hogares.

#### **1.5.6 Sistemas de tratamiento de aguas servidas**

Las aguas servidas son los desechos líquidos que provienen del uso doméstico, comercial e industrial; el Municipio no cuenta con un sistema de tratamiento de aguas servidas. Las aguas negras son desechadas en los caudales de los ríos cercanos a la Cabecera Municipal.

Las aldeas que poseen el servicio de drenaje, utilizan el mismo sistema de desfogue, lo que provoca la contaminación de los recursos naturales; es importante la inversión social dirigida a la creación de plantas de tratamientos en todos los centros poblados y evitar la contaminación ambiental, especialmente de las áreas rurales, de esa manera se puede evitar las diferentes enfermedades que afectan a la población.

#### **1.5.7 Sistema de recolección de basura**

Con base a la encuesta realizada en la investigación de campo EPS, primer semestre del año 2009, se estableció que de los hogares encuestados, el 62% quema la basura, el 33% la entierra y el 5% lo tiran en terrenos baldíos o en la calle. Las zonas más afectadas son la 1 y 2 de la Cabecera Municipal y el área rural.

El sistema de recolección de basura que se utiliza en la Cabecera Municipal es a través de un camión recolector, propiedad de la Municipalidad; los trabajadores encargados de la limpieza realizan esta actividad por la noche.



### **1.5.8 Tratamiento de desechos sólidos**

El Municipio no cuenta con plantas de tratamiento para el destino final de los desechos sólidos, que permitan un adecuado manejo de la basura; tienen dos basureros municipales considerados inadecuados por el lugar donde están instalados. Según opinión del experto en saneamiento ambiental del Centro de Salud, las diferentes clases de basura sirven de criadero de moscas; son el foco principal de contaminación de diferentes enfermedades que padece la población.

### **1.5.9 Letrinización**

Se determinó que en el área rural la cobertura de saneamiento es del 81% de los hogares de las diferentes aldeas, caseríos y parajes; el 19% restante lo constituyen los hogares que no cuentan con letrinas; los habitantes se ven obligados a realizar sus necesidades fisiológicas a la intemperie, convirtiéndose en contaminación del medio ambiente.

### **1.5.10 Cementerio**

El que existe en el Municipio no tiene suficiente espacio físico para ubicar a la población fallecida del lugar; éste cuenta con nichos y algunos mausoleos de estructura única del lugar, se localiza en la entrada principal de la Cabecera Municipal. El costo del derecho de este servicio es de Q.200.00 y este incluye el espacio en el cementerio más la construcción.

## **1.6 ORGANIZACIÓN SOCIAL Y PRODUCTIVA**

Constituida por las organizaciones que se forman a nivel comunitario que de alguna manera contribuyen al desarrollo del Municipio, a través de promover actividades productivas y de índole social, en conjunto con los pobladores y así lograr el desarrollo sostenible de sus comunidades.

### 1.6.1 Organizaciones sociales

Son entidades de carácter eminentemente social, sin fines de lucro, cuyo objetivo fundamental es la promoción del desarrollo social y económico de la población, a través de la identificación de necesidades, y a la vez priorizar cada una de ellas por medio de la gestión y ejecución de proyectos. En la tabla número dos se muestran las organizaciones sociales del Municipio.

Tabla 2  
Municipio de Comitancillo – San Marcos  
Organización social  
Año: 2009

| Organización                         | Descripción                                                                                                                                                                                                           | Cobertura por área geográfica |
|--------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------|
| Consejos de padres de familia        | Creados por el Ministerio de Educación, según acuerdos 143-2005, 60-2007 y 327-2003.                                                                                                                                  | Todas las regiones            |
| COCODES                              | Tienen fundamento en el Decreto 11-2002 Ley de Consejos de Desarrollo Urbano y Rural; sus funciones son: formular políticas, planes, programas y proyectos de desarrollo de la comunidad.                             | Todas las regiones            |
| COMUDES                              | Se fundamentan en el Decreto 11-2002 Ley de Consejos de Desarrollo Urbano y Rural, entre sus funciones están: promover, facilitar y apoyar el funcionamiento de los COCODES.                                          | Región central                |
| Comité de remodelación de la iglesia | Grupo de líderes católicos conformado con la finalidad de ejecutar el proyecto de remodelación de la fachada y techo de la Iglesia Católica, proyecto del 2009 – 2010.                                                | Región central                |
| Cofradías                            | Se fundamenta en las normas de la Iglesia Católica, se dedican a realizar actividades para el crecimiento espiritual, para brindar ayuda social tanto a sus integrantes como a los fieles que profesan esta religión. | Región central                |

Continúa en la página siguiente...

Viene de la página anterior

| Organización            | Descripción                                                                                                                                | Cobertura por<br>área<br>geográfica |
|-------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------|
| Alcohólicos<br>anónimos | Tiene personalidad jurídica basada en sus estatutos para la representación legal. Su función es proporcionar apoyo a diversas comunidades. | Región<br>central                   |

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

### 1.6.2 Organizaciones productivas

Son las organizaciones que se dedican a la producción y comercialización de productos. Las organizaciones productivas que se detectaron en el Municipio, están descritas en la tabla tres.

En lo que respecta a la actividad pecuaria no se detectó organización. Es importante indicar que la mayoría de las personas que se dedican a esta actividad trabajan individualmente y como característica principal se puede mencionar que el proceso productivo se realiza en forma tradicional. En cuanto a la comercialización, la producción es destinada principalmente al mercado local y un mínimo porcentaje al autoconsumo, sobre todo en lo que respecta a la producción avícola.

Tabla 3  
Municipio de Comitancillo – San Marcos  
Organización productiva  
Año: 2009

| Clase de organización                  | Descripción                                                                                                                                                                                | Cobertura por área geográfica |
|----------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------|
| Organización de mujeres                | Grupo de mujeres que reciben asesoría técnica de la institución Asociación Maya Mam de Investigación y Desarrollo -AMMID-. Tienen un proyecto de invernadero de tomate y otras hortalizas. | Región central y oriente      |
| Asociación de fruticultores            | Se dedican a la comercialización de frutas tales como: durazno, manzana y ciruela.                                                                                                         | Región occidente              |
| Asociación comunitaria de Molino Viejo | La finalidad de esta asociación es el mantenimiento del sistema de riego y la de propiciar ventajas económicas para que los cultivos de los productores sean más eficientes.               | Región occidente              |
| Organización de mujeres tejedoras      | Tienen apoyo de AMMID y se dedican a la elaboración y comercialización de sus productos artesanales.                                                                                       | Región central                |

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

## **CAPÍTULO II**

### **DIAGNÓSTICO DE LA ORGANIZACIÓN**

Se refiere al análisis organizacional de esta entidad, el cual se realiza a través del proceso administrativo y sus distintas fases, y sirve para determinar la situación en la que se encuentra la organización de la institución.

#### **2.1 MARCO LEGAL**

Comprende todas las normas y leyes que rigen a las Municipalidades; determinan su funcionamiento, y proporcionan las bases para conseguir que la gestión municipal cumpla sus objetivos y con ello lograr de manera incluyente beneficiar a toda la población.

##### **2.1.1 Legislación que rige a la Municipalidad**

Todas las Municipalidades están reglamentadas por una serie de leyes que rigen su funcionamiento; estas leyes regulan también las actividades de sus integrantes, proporcionando a los mismos derechos y obligaciones.

A continuación se describen las leyes que competen a la Municipalidad del municipio de Comitancillo.

##### **Legislación de carácter general:**

- *Constitución Política de la República: aprobada el 31 de mayo de 1985.*  
Es la ley fundamental bajo las que están normadas las demás leyes nacionales y establece los derechos y obligaciones de todos los guatemaltecos. Establece el régimen municipal y establece la autonomía municipal. Artículos. 2, 5, 9, 27, 41, 97, 121, 129, 223, 224, 226, 228, 253, 254, 255, 256, 257, 258, 259, 260, 261, 262.

- *Código Municipal (Decreto No.12-2002)*  
Establece el marco general que rige las actividades de los municipios y en particular de las Municipalidades. En él se definen las atribuciones y competencias de los funcionarios.
- *Ley Electoral y de Partidos Políticos (Decreto Ley No. 1-85)*  
Regula lo relacionado a los derechos de la organización política de todos los ciudadanos; además, establece la estructura del sistema electoral. Los artículos relacionados son: 20, 175, 184, 202, 206, 207, 211, 212, 217.
- *Ley de Amparo, Exhibición Personal y de Constitucionalidad (Decreto 1-86)*  
Define los principios bajo los cuales se basa el amparo que sirve de garantía contra las arbitrariedades; la exhibición personal como garantía de la libertad individual y la declaratoria de inconstitucionalidad de las leyes y disposiciones generales como garantía de la supremacía constitucional. Artículos referentes: 13 y 14.
- *Ley de lo Contencioso Administrativo (Decreto 119-96)*  
Regula y define el proceso que garantiza los derechos de los ciudadanos frente a decisiones administrativas, de tal forma que estas no deben estar subordinadas a satisfacer intereses particulares. Esta ley es aplicable a todos los empleados públicos.

#### **Legislación de desarrollo urbano**

- *Ley de Parcelamientos Urbanos (Decreto 1427)*  
Regula los derechos y obligaciones de vendedores y compradores de parcelas. Define de tal forma como se realizará la división y subdivisión de fincas y lotes. Como se deben cumplir con normativas urbanas, tales como drenajes, alumbrado y demás servicios públicos. Los artículos que se relacionan con las municipalidades son: 1,2,4,5,6,8, 10, 11, 17, 18, 19, 23, 24, 25, 26, 35.

- *Ley Preliminar de Urbanismo (Decreto 583)*  
Define los conceptos y obligaciones de las Municipalidades para elaborar planes de desarrollo urbano, dentro de la delimitación territorial que realice cada Municipalidad.
- *Ley Preliminar de Regionalización (Decreto 70-86)*  
Establece las regiones en las que se agrupan los departamentos del País, con el propósito de establecer y dirigir fondos para la planificación. Se busca la participación de la población en el proceso de identificación de problemas, así como en la ejecución de programas y proyectos de desarrollo.
- *Ley de Consejos de Desarrollo Urbano y Rural (Decreto 11-2002)*  
Define la participación y el papel de los Alcaldes y la corporación dentro de su estructura. Artículos que hablan específicamente de la Municipalidad son: 5, 7, 9, 10, 11, 16.
- *Ley de Transporte (Decreto 132-96)*  
Establece las obligaciones de las Municipalidades con relación a la seguridad, planificación y el control del transporte del municipio; además establece las sanciones cuando se transgrede la ley. Artículos relacionados: 8, 9, 10, 11, 27, 31, 32, 33, 35, 36, 37, 38, 39, 40, 45, 46, 47.
- *Ley General de Descentralización (Decreto No. 14-2002)*  
Esta ley tiene por objeto promover la descentralización económica administrativa, para lograr un mejor desarrollo y trasladar las competencias de gestión a las Municipalidades y demás instituciones del Estado. Los artículos relacionados son los siguientes: 6, 8, 10, 15, 16, 17, 18, 19, 20.

### **Legislación fiscal**

- *Código Tributario Municipal (Reforma a la Ley del Arbitrio del Ornato Municipal Decreto 121-96)*  
Establece la manera de cómo proceder con relación a este tributo. Además define a las personas obligadas a pagarlos, las exenciones, multas, la recaudación y la tarifa; este es destinado para el beneficio de las Municipalidades.
- *Ley del Impuesto Sobre la Renta (Decreto 26-92)*  
Establece lo relativo a la aplicación de esta ley y la aplicación a todas las personas ya sean individuales o jurídicas, nacionales o extranjeras. Además, sobre cualquier bien, ente o patrimonio que este regulado bajo esta ley. Artículos 1 y 8.
- *Ley del Impuesto al Valor Agregado (Decreto 27-92)*  
Esta ley determina a qué actividades y contratos se debe aplicar, además establece qué personas están sujetas a este impuesto. Artículos 7 y 10.
- *Código Tributario (Decreto 6-91)*  
Este regulariza y define los procedimientos que son necesarios para la aplicación de cualquier tributo, con el propósito de evitar el abuso de poder. Artículos referentes: 1, 12 y 56.
- *Ley del Impuesto Único Sobre Inmuebles (Decreto 122-97)*  
Define los lineamientos para aplicar un impuesto único y anual a los bienes inmuebles. Asimismo se establecen los mecanismos para el traslado de lo recaudado a las Municipalidades. Artículos 2, 5, 6, 12, 13, 14, 17, 21, 29, 35, 37, 40, 43, 44.



### **Legislación civil y notarial**

- *Código Civil (Decreto Ley No. 106)*  
Regula aspectos relacionados a la persona, la familia, la propiedad, los contratos. Define y establece la personería jurídica de la Municipalidad. Artículos: 15, 41, 92, 101, 102, 104, 124, 175, 373, 377, 378, 384, 385, 387, 401, 458, 459, 475, 539, 596, 1130, 1202, 1520, 1664, 1665, 1896, 1901, 1940, 2012, 2161.
- *Ley del Organismo Judicial (Decreto 2-89)*  
Establece las normas para la correcta interpretación, aplicación e integración de las leyes del País. Estas normas son importantes para los secretarios y oficiales municipales. Principalmente el artículo 100.
- *Código de Notariado (Decreto 314)*  
Establece el papel de las Municipalidades en casos de herencias, así como regula la función notarial en el País. Artículos 1, 4, 5, 23, 27, 38, 49, 69, 81, 109.

### **Legislación para la administración financiera**

- *Ley de Probidad y Responsabilidades de Funcionarios y Empleados Públicos (Congreso de la República, 29 de enero de 1997)*  
Establece y regula la honesta administración pública. Principalmente lo relacionado al manejo de los bienes públicos; además, se establecen las sanciones de aquellos casos sujetos a proceso penal. Artículos, 5, 14, 19.
- *Ley de Compras y Contrataciones del Estado (Decreto No. 57-92)*  
Establece las bases y regula lo concerniente a la compra, venta y contratación de bienes, obras y servicios realizados por las instituciones del Estado. Las Municipalidades deberán regirse por los estatutos definidos en esta Ley. Los artículos principales son: 1, 2, 3, 9, 38, 47.

- *Ley Orgánica del Presupuesto (Decreto No. 101-97)*  
Establece las normas del sistema presupuestario y la contabilidad del gobierno; además regula las actividades de tesorería y del crédito público. Artículos 17, 35, 39, 46, 47, 65, 77.

### **Legislación ambiental y sanitaria**

- *Código de Salud (Decreto No. 90-97)*  
Establece las normas correspondientes a la salud y define aspectos tales como la prevención, aspectos ambientales, expendio de alimentos, entre otros. Dentro de los artículos principales están: 8, 9, 14, 23, 46, 64, 68, 70, 71, 72, 74, 78, 79, 80, 82, 85, 86, 87, 89, 91, 92, 95, 96, 97, 98, 101, 102, 103, 104, 105, 107, 109, 110, 112, 113, 121, 129, 140, 145, 226.
- *Ley de Áreas Protegidas (Decreto No. 4-89 del Congreso de la República)*  
Define qué es el área protegida, señala las formas en las que se establece un área como protegida. Además, crea el órgano encargado de velar por que se cumplan las disposiciones. Artículos 6 y 63.
- *Ley de Protección y Mejoramiento del Medio Ambiente (Decreto No. 68-86 del Congreso de la República)*  
Establece el marco general en las acciones para la protección del medio ambiente. Define el contexto institucional y jurídico que regula y especifica las acciones que se deben tomar en el tema del medio ambiente. Artículos 1, 23 y 28.
- *Ley Forestal (Decreto No. 101-96 del Congreso de la República)*  
Establece las normas relacionadas a la reforestación y conservación de los bosques; además apoya el desarrollo sostenible de los bosques de la Nación. Artículos: 10, 12, 26, 33, 34, 46.

### **Legislación penal**

- *Código Procesal Penal (Decreto 51-92 del Congreso de la República)*

Define y regula la sanción de los delitos sobre la base de un sistema de justicia y le brinda al Ministerio Público el ejercicio de la acción penal.

- *Ley de Armas y Municiones (Decreto No. 39-89 del Congreso de la República)*

Regula todo lo relacionado al derecho a la portación de armas.

### **Legislación laboral**

- *Código de Trabajo (Decreto No. 1441)*

Regula la relación entre trabajador y patrón a nivel nacional.

- *Ley del Servicio Municipal (Decreto No. 1-87 del Congreso de la República)*

Establece y define las relaciones laborales de los funcionarios y trabajadores municipales, así como establece las garantías mínimas para éstos.

- *Ley de los Acuerdos de Paz (Decreto 52-2005)*

Reconoce la participación activa de las comunidades y autoridades indígenas en la toma de decisiones en los asuntos que los afecten. También se garantiza la participación a diferentes niveles de la vida política.

### **Otras leyes**

- *Ley de Atención a las Personas con Discapacidad (Decreto No. 135-96 del Congreso de la República)*

Garantiza los derechos para las personas con discapacidad; además, busca su inserción a la sociedad. Con esta ley se crea el órgano encargado de que se aplique lo establecido en la misma.

- *Ley de Establecimientos Abiertos al Público (Decreto 56-95 del Congreso de la República)*

Establece el funcionamiento de comercios tales como ventas de bebidas y alimentos, hospedajes, entre otros. Define la responsabilidad y facultad de las Municipalidades para regular su funcionamiento.

- *Ley de Educación Nacional (Decreto 12-91 del Congreso de la República)*  
Define la forma en que debe establecerse el sistema educativo y la obligación de las Municipalidades para velar que se lleve a cabo.
- *Ley de Migración y Extranjería (Decreto Ley No. 22-86 del Jefe del Estado)*  
Regula las obligaciones de las Municipalidades relacionadas con los trámites realizados por extranjeros. Define lo relacionado a la salida e ingreso de personas en el territorio nacional.

## **2.2 DIAGNÓSTICO ADMINISTRATIVO DE LA ORGANIZACIÓN**

En este se busca establecer la forma en que la Municipalidad de Comitancillo está realizando la gestión administrativa con el propósito de cumplir con los objetivos para los cuales fue creada.

### **2.2.1 Planeación**

De acuerdo al diagnóstico elaborado en la Municipalidad se pudo determinar que cuenta con programas de planificación que sirven de base para generar proyectos de beneficio en las comunidades. Aunque se practica la misma en la gestión administrativa, al realizar el análisis se pudo determinar algunas situaciones negativas.

#### **2.2.1.1 Misión y visión**

Dentro de los hallazgos encontrados se pudo establecer que la mayoría de los empleados desconocen la misión y la visión de la institución. Esto se debe a que no existen medios ni compromiso por parte de los funcionarios para dar a conocerlas.

#### **2.2.1.2 Objetivos**

Algunos empleados y funcionarios han escuchado de la existencia de los objetivos establecidos en su departamento y los de la institución, sin embargo, no los conocen a profundidad debido a que no existe interés por saber cual es el contenido de los mismos, lo que impide que las actividades y planes específicos estén encaminados con el objetivo general de la Municipalidad.

#### **2.2.1.3 Estrategias**

Actualmente la Municipalidad no cuenta básicamente con estrategias definidas para poder recaudar de manera eficiente los tributos que los habitantes están obligados a pagar. Además no existe control de las personas que no cumplen con los impuestos que deben pagar a la institución.

#### **2.2.1.4 Planes**

Es importante mencionar que el Concejo carece de planes bien estructurados y definidos de acuerdo a las comisiones que tiene cada uno o se van acoplando a los establecidos. Además, algunos desconocen realmente las funciones que deben realizar en las comisiones a las que fueron asignados. Esto es importante debido a que ellos juntamente con los Alcaldes comunitarios son los representantes de las comunidades, las cuales son las que al final se deben beneficiar de los planes y proyectos a ejecutar.

La Oficina Municipal de Planificación -O.M.P.- juntamente con el Alcalde son los encargados de definir los planes y proyectos; sin embargo, al establecer entrevista con el coordinador de la O.M.P. indicó que para el fortalecimiento de esta oficina es necesaria la contratación de más personal que cuente con la experiencia necesaria y sea idóneo para la realización de las actividades en esta oficina.

Además de los problemas mencionados anteriormente, esta oficina cuenta únicamente con el equipo mínimo para la realización efectiva de las funciones y carece de la información actualizada de datos necesarios para establecer las necesidades de todas las comunidades.

#### **2.2.1.5 Normas y políticas**

Estas no están establecidas más que verbalmente y tanto el Concejo como el Alcalde no han implementado normas, políticas y reglas lo que provoca que no exista control de las actividades y disciplina en los colaboradores. Aún siendo relativamente pequeña la institución en cuanto a actividades y cantidad de empleados no se han diseñado; esto posiblemente porque el período de gobierno municipal es relativamente corto lo cual no permite que exista voluntad para hacerlo.

#### **2.2.2 Organización**

Esta parte comprende la identificación y clasificación de las actividades, así como su agrupación y la forma en que las autoridades deben organizar tanto al personal como las acciones de cada uno de estos y de ellos mismos con el propósito de cumplir los objetivos y metas establecidas.

##### **2.2.2.1 Estructura de la organización**

En este análisis de la institución se pudo determinar que los colaboradores saben que existe un organigrama, sin embargo desconocen la estructura organizacional; es decir, que no saben quiénes la conforman y cómo están distribuidos los distintos puestos dentro de la misma. Según se pudo analizar, han existido varios organigramas, debido a que no se ha logrado definir uno que se ajuste a los requerimientos de la institución y que llene los requisitos establecidos en el Código Municipal.

#### **2.2.2.2 Identificación y agrupación de las actividades requeridas**

Algo importante y positivo, es que todos los empleados están de acuerdo con que las actividades que ejecutan están acordes con el puesto que realizan; sin embargo, durante el diagnóstico establecido, solamente una persona había estado en otro departamento, lo que indica que la mayoría solamente conoce las atribuciones que actualmente desempeña.

#### **2.2.2.3 Coordinación horizontal y vertical**

La mayoría de los colaboradores recibe órdenes, aparte del jefe inmediato, del Alcalde Municipal, es decir, que los mandatos emitidos no se giran hacia jefes intermedios lo que podría provocar un traslape de información y en consecuencia confusión en la información transmitida.

La coordinación de las actividades es débil y carece de sustento debido a la voluntad que tienen los jefes de las distintas áreas por conocer de manera integral las funciones que se realizan en la institución.

#### **2.2.2.4 Organización formal e informal**

En la Municipalidad existen estos dos tipos de organización, sin embargo la segunda esta más marcada que la primera; es decir que las actividades establecidas de acuerdo a la estructura organizacional siguen un propósito definido aunque inconsciente debido a que se desconoce tanto la visión como los objetivos de la institución.

#### **2.2.2.5 Departamentalización**

Actualmente los departamentos establecidos según la estructura organizacional de la institución son: Concejo Municipal, Alcalde Municipal, Secretaría, Oficina Municipal de Planificación; Tesorería, Oficina Municipal de la Mujer, Policía Municipal, Coordinación de Servicios Públicos; Alcaldes Auxiliares y COCODES.

De esta organización, solamente seis departamentos cuentan con un espacio físico para las actividades administrativas; la oficina del Alcalde se utiliza para que los Alcaldes auxiliares e integrantes de los COCODES realicen reuniones y asuntos administrativos.

#### **2.2.2.6 Autoridad y poder**

La autoridad es ejercida efectivamente por los jefes de los distintos departamentos, sin embargo, bien es sabido que la misma al enfocarla desde el punto organizacional se refiere al derecho propio de un puesto en la toma de decisiones que afectan a otras personas. Como se mencionó anteriormente, la autoridad no es ejercida de jefes a subalternos algunas veces, debido a que el Alcalde gira instrucciones y ordenes a los colaboradores obviando la autoridad que tienen los jefes intermedios.

Como autoridad máxima de la Municipalidad, el Alcalde es quien posee el poder en las acciones que se realicen y los jefes intermedios hacia el personal subalterno; sin embargo, ellos no tienen lo que se llama un poder legítimo el cual se basa en el ejercicio de los derechos, el establecimiento de obligaciones y deberes.

Dentro de las obligaciones y deberes es necesario que los jefes conozcan de manera integral tanto el funcionamiento de la institución, como el objetivo de la misma y el marco legal que la rige.

#### **2.2.2.7 Empoderamiento**

Este al igual que en otras instituciones no se practica en la Municipalidad; según se obtuvo información, algunas personas en la institución exteriorizaron que no se les brinda la oportunidad para aportar ideas, lo que bloquea la voluntad y la participación para que los colaboradores puedan tomar decisiones.



### **2.2.3 Integración**

Esta fase del proceso administrativo es de suma importancia, debido a que a partir de la correcta contratación de personal depende mucho que las actividades se lleven a cabo eficientemente. Sin embargo, es importante también que exista una persona o departamento específico que cumpla con esta función.

#### **2.2.3.1 Análisis de necesidades presentes y futuras**

De acuerdo al diagnóstico realizado, estas necesidades de personal no están en función de los requerimientos de la institución, debido a que no existe un desarrollo organizacional sostenible que le proporcione el seguimiento necesario a los planes establecidos por el gobierno municipal anterior.

#### **2.2.3.2 Reclutamiento**

Éste es un problema existente en la Municipalidad, debido que actualmente quienes se encargan del proceso de integración de personal son el Alcalde o el Concejo Municipal.

Otro de los problemas en el proceso de reclutamiento de los futuros colaboradores es que se utiliza un método distinto de las pruebas que generalmente se practican para determinar el conocimiento y habilidades idóneas para la ocupación de los puestos y se carece de cursos de capacitación.

#### **2.2.3.3 Selección, contratación y promoción**

Muchos de los empleados cuentan con nivel académico medio de maestro; solamente dos funcionarios son profesionales universitarios y de ellos únicamente una persona tiene nivel académico superior acorde al puesto que desempeña.

Esto indica que en el proceso de selección no se considera a candidatos que cuenten con el perfil idóneo para la posesión de los puestos; es decir, no se contrata a personas que cuenten con las aptitudes, cualidades y calidades que requieren los puestos.

Otra de las situaciones que se pudo observar es que solamente tres personas tenían experiencia previa antes de ingresar como colaboradores a la Municipalidad, lo que indica que muchos de los mismos no contaban con conocimientos en algún puesto de trabajo y en particular en el sector público.

Otro de los aspectos que no existe dentro de la institución, es una política de promoción de puestos y salarios, que se les brinde la oportunidad de que se desarrollen laboral y salarialmente.

Lo que evita que esta actividad se lleve a cabo es la constante rotación de personal, debido a que en el mejor de los casos los colaboradores duran cuatro años, pero cuando se cambia de gobierno municipal ingresan otras personas a ocupar los puestos que se quedaron vacantes, lo que provoca un descontrol en el seguimiento y conocimiento de las actividades.

#### **2.2.3.4 Inducción**

No existen programas de inducción en los que se estimule a los nuevos colaboradores a que conozcan las distintas personas que integran la corporación municipal y las actividades que se realizan en la misma. Es importante mencionar que parte de la motivación es la bienvenida que se le brinde al nuevo empleado.

#### **2.2.3.5 Evaluación del desempeño**

Se carece de programas de evaluación del desempeño, en los que se pueda observar las fallas administrativas, los cuales podrían servir para implementar las medidas correctivas y que puedan servir al mismo tiempo para promocionar a los empleados.

#### **2.2.3.6 Capacitación y desarrollo**

Con respecto a la capacitación del personal, aproximadamente la mitad ha recibido capacitación y dentro de ellas la mayoría de colaboradores corresponden al departamento de tesorería. Las instituciones que han colaborado en la capacitación del personal son: Secretaría General de Planificación -SEGEPLAN-, Instituto de Fomento Municipal -INFOM-, Contraloría General de Cuentas -CGC- y técnicos del sistema SIAF-MUNI. Según información obtenida de los empleados, se requiere más de capacitación que contratación de personal.

Se espera que con la ampliación del edificio de la Municipalidad se les provea de un espacio físico aceptable, así como de mobiliario y equipo necesario para realizar de manera eficiente y eficaz las distintas actividades.

#### **2.2.4 Dirección**

Se refiere a la manera consistente en influir en las personas para que colaboren en el cumplimiento de los objetivos, metas organizacionales y grupales. En el caso de la Municipalidad de Comitancillo, esta responsabilidad recae sobre los jefes de los distintos departamentos y específicamente sobre el Concejo y el Alcalde Municipal.

#### **2.2.4.1 Fortalecimiento de los factores humanos y motivación**

Dentro de esta fase del proceso administrativo, se pudo determinar que en la Municipalidad casi la mitad de las personas dijo que no existe trabajo en equipo; esto debido a la falta de comunicación, motivación, dignidad personal, inclusión y satisfacción de necesidades, lo cual impide que exista colaboración en los trabajadores, de manera que su participación sea proactiva.

Aparte de la necesidad que se tiene en la Oficina Municipal de la Mujer de carecer de un espacio individual para tratar temas personales, tales como violencia intrafamiliar y abusos sexuales, algunos colaboradores exteriorizaron la necesidad de contar con un espacio físico adecuado.

La falta de motivación es un problema latente en la institución, debido a que no existen actividades de este tipo o programas en los que se incentiven a los empleados. En el área de secretaría uno de los inconvenientes es la inconformidad del público que llega a requerir los servicios municipales.

Varios son los factores que afectan el funcionamiento de los distintos departamentos, dentro de estos los trabajadores mencionaron que la falta de personal, de oportunidad para aportar ideas, el espacio físico en el cual desarrollan las actividades y carencia de equipo técnico para realizar las mismas.

#### **2.2.4.2 Liderazgo**

Lamentablemente algunos colaboradores indicaron que no cuentan con el suficiente apoyo de sus superiores; esto debido a que no existe retroalimentación de las actividades que se están realizando o no hay seguimiento de las mismas. En el peor de los casos, el jefe conoce en menor medida las distintas labores que realiza el subordinado.

La mayoría de los empleados mostró no sentirse identificado con el liderazgo que se maneja en la institución, es decir, no siente ahínco y pasión para la ejecución de sus actividades.

#### **2.2.4.3 Comunicación**

Con respecto a la comunicación se pudo establecer que la misma es deficiente debido a que en la transmisión y obtención de la información necesaria para la realización de las actividades, la mayoría de los colaboradores coincidieron en que la misma es incompleta; esto se debe a que no existe conocimiento general de las actividades que tiene cada empleado y cuando se tiene relación estrecha del trabajo entre una persona y otra, se desconoce qué información será imprescindible para que los resultados sean los mejores.

#### **2.2.4.4 Conformación de equipos o comités y toma grupal de decisiones**

El Concejo es la agrupación que define las decisiones en función de las necesidades de las comunidades y en cierto modo tiene injerencia en las actividades que se realizan en la Municipalidad. El problema es que cada integrante del mismo no conoce con certeza la comisión a la que representa y desconoce parcialmente la función de la institución y los objetivos de la misma.

#### **2.2.5 Control**

La planificación y el control van de la mano, debido a que en la primera se ejecuta y en este último se evalúa. Para la Municipalidad de Comitancillo, el control es importante porque en él se evalúa la gestión de la institución.

##### **2.2.5.1 Establecimiento de normas y procedimientos**

La carencia de manuales, reglamentos y procedimientos es otro de los problemas que se encontraron en la institución. Actualmente, el único manual de normas y procedimientos existente es el del departamento de tesorería, debido a

que este es uno de los requisitos que solicita la Contraloría General de Cuentas para llevar control de las actividades financieras. Los colaboradores desconocen qué manuales y reglamentos son importantes y la utilidad de los mismos.

Actualmente la institución cuenta con el sistema Guatecompras, el cual sirve para cumplir con los procesos relacionados a las adquisiciones que indica la Ley de Contrataciones del Estado.

#### **2.2.5.2 Medición del desempeño y eficiencia en base a normas**

Se carece de controles que permitan determinar y evaluar tanto la eficiencia con la que los trabajadores realizan sus labores, como el desempeño y la calidad de servicio que ofrecen al público en general. Los pocos controles que se tienen con respecto a estas evaluaciones es la supervisión que realizan tanto el Alcalde como los integrantes del Concejo cuando están fungiendo como Alcaldes interinos.

Aparte de ello, se levantan conocimientos a las personas que no atendieron de manera correcta al público que visita la institución.

#### **2.2.5.3 Administración de operaciones**

Debido a que no existen manuales de procedimientos, muchos de los colaboradores desconocen aún las operaciones que se deben llevar a cabo de acuerdo al puesto en el que se encuentran; asimismo, cada departamento realiza las operaciones propias y en cada actividad es necesario el diseño y establecimiento de flujogramas o sistemas que describan paso a paso las actividades que se deben realizar.

#### **2.2.5.4 Administración de la calidad total**

Debido al corto período del gobierno municipal y de la participación de los integrantes del Concejo, no existe una mejora continua de la calidad porque no se maneja una filosofía de participación incluyente de todos los miembros y lamentablemente no hay seguimiento de la calidad total de las metas y propósitos alcanzados para que no se pierda la eficacia y eficiencia de las operaciones y programas.

## **CAPITULO III**

### **PROPUESTA DE SOLUCIÓN A LA PROBLEMÁTICA ENCONTRADA**

Como respuestas a los problemas encontrados en el diagnóstico administrativo realizado en la Municipalidad se proponen soluciones para eliminar o mitigar los efectos negativos y contribuir que se logren los objetivos establecidos y también a procurar la eficiencia de las funciones propias de la institución.

Tanto el diagnóstico como la propuesta de solución se basan en el proceso administrativo y sus distintas fases: planeación, organización, integración, dirección y control.

#### **3.1 PLANEACIÓN**

Esta representa la dirección desde el punto de partida hacia donde se dirigen los esfuerzos hasta aquel a donde se desea llegar. Tanto la planeación como el control van de la mano y como se mencionó en el capítulo anterior la primera sirve para ejecutar y este último para evaluar.

Al igual que otras organizaciones, el objetivo general es el que marca el fin principal que se debe perseguir en la Municipalidad; para ello es importante que el Alcalde gire sus esfuerzos para que todos los trabajadores de la institución conozcan los objetivos de sus distintos departamentos. Asimismo, es importante que se identifiquen con los propósitos, la misión y la visión de la Municipalidad.

Es importante que tanto la Oficina Municipal de Planificación juntamente con el Alcalde unan esfuerzos para que se planifique de manera que tanto el POA, como la elaboración de otros planes se puedan llevar a cabo y que no solo la unidad mencionada anteriormente realice la planeación anual.



Todo ello con el fin último de que unifiquen criterios y esfuerzos para lograr las metas propuestas.

### **3.1.1 Misión**

Se propone que la misma sea conocida por todos los colaboradores de la institución, pero sobre todo que se identifiquen con ella, ya que en esta se encuentra implícito el objetivo primordial.

### **3.1.2 Visión**

Al igual que la misión, esta es importante debido a que en ella se plasma la perspectiva de la institución, la cual debe ser medible cronológicamente. Sin embargo, es necesario que se revisen constantemente los preceptos establecidos en la misión y la visión para que sea ajustada a la realidad de la organización y a los objetivos establecidos en la misma.

Tanto la misión como la visión deben ser conocidas por todos los integrantes de la institución para que de esta manera sepan cuál es el compromiso que cada uno de ellos tiene con la misma y con el objetivo principal. Es importante que tomen conciencia de su significado y que orienten sus esfuerzos en la realización y cumplimiento de su contenido.

Se propone que tanto la misión como la visión estén de manera visible y legible en la oficina del Alcalde Municipal. Asimismo, que quede descrita en un documento ya sea este en un manual de inducción o en un código de ética de la institución.

### **3.1.3 Objetivos**

Es necesario recalcar que es importante establecer objetivos particulares de acuerdo a los departamentos que conforman la institución y que estos estén

dirigidos al fin que se persigue en el objetivo general; su establecimiento debe estar sustentado en el Código Municipal, en el cual se describen los derechos y obligaciones de todos los participantes que conforman la circunscripción municipal y para los cuales se busca el bien común.

Tanto para la realización de objetivos específicos de cada unidad como de los generales de la institución, es importante que se tomen en cuenta a los jefes de cada unidad para el establecimiento de los mismos. Es necesario que tanto el Alcalde como el jefe de la Oficina Municipal de Planificación convoquen para poderlos llevar a cabo. Asimismo, éstos deben ser conocidos por los empleados subalternos y que éstos puedan emitir opinión al respecto.

#### **3.1.3.1 Administración por objetivos (APO)**

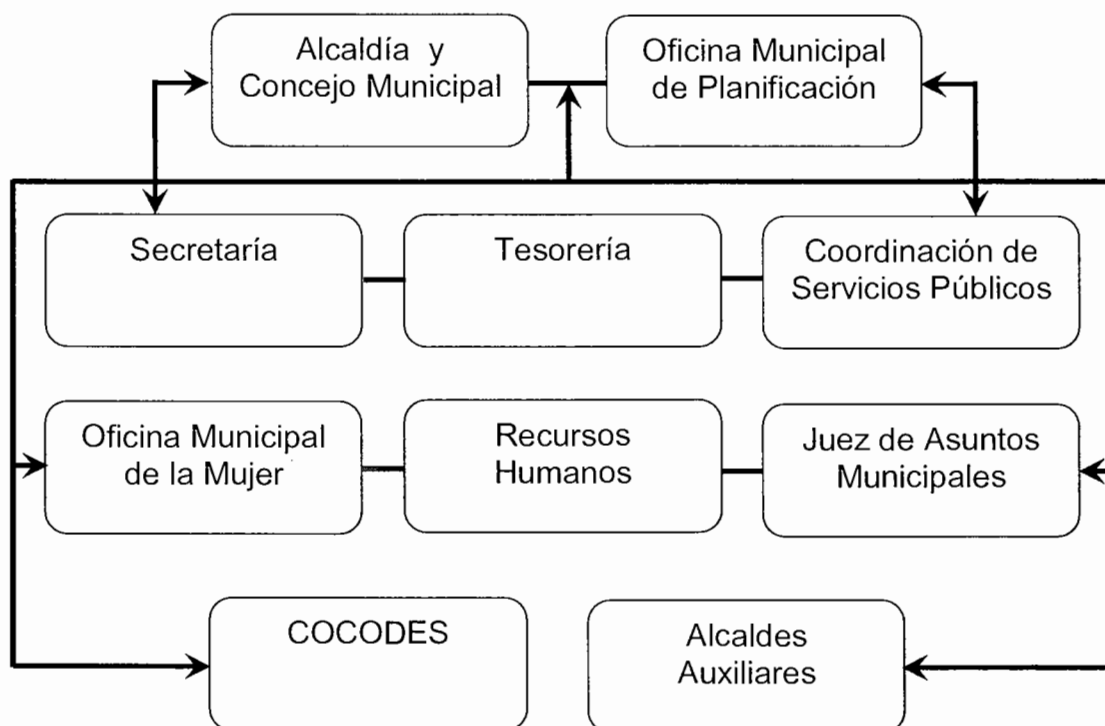
El establecimiento de los objetivos debe regirse partiendo tanto de las necesidades de la población, de la Municipalidad como institución, así como de las funciones que se realizan en esta. La administración por objetivos es una buena herramienta que sirve para orientar el curso de la institución; para lo cual es importante lo siguiente:

- Que el Alcalde como el Concejo municipal, sean los encargados de establecer los objetivos generales de la institución.
- Que la Oficina Municipal de Planificación, coadyuve al establecimiento de los objetivos generales y particulares de su oficina y sirva de apoyo al establecimiento de los otros departamentos.
- La Secretaría, Tesorería, Coordinación de Servicios Públicos, la Oficina Municipal de la Mujer y el juez de Asuntos Municipales, serán los responsables de crear los objetivos que correspondan a sus departamentos.

- Los COCODES y Alcaldes auxiliares estarán en el derecho de participar en el establecimiento de los objetivos que sirvan de base para una mejor administración de la Municipalidad, la cual indudablemente tendrá repercusión en la satisfacción de las necesidades de la población y en la prestación de los servicios que brinda la institución.

Es importante mencionar que los jefes intermedios pueden participar para instituir los objetivos generales de la institución; así como a los colaboradores se les podrá brindar el derecho de contribuir al establecimiento de los objetivos de sus respectivas áreas.

Gráfica No. 2  
Municipio de Comitancillo – San Marcos  
Establecimiento de administración por objetivos  
Año: 2009



Fuente: Elaboración propia con base en el Código Municipal.

En la gráfica número dos se muestra la relación descendente y ascendente que existe para el establecimiento de los objetivos; es decir, tanto la alcaldía y el Concejo Municipal conjuntamente con la Oficina Municipal de Planificación (relación descendente) son los responsables de la institución de plantear los objetivos de la Municipalidad. Los jefes intermedios también deben contribuir a este efecto (relación ascendente). El auditor externo puede apoyar para el asesoramiento en los distintos departamentos, para el Concejo y el Alcalde.

### **3.1.4 Estrategias**

Esta parte de la planeación, es importante debido a que en ella se van a determinar los cursos de acción que se deberán adoptar para lograr obtener los recursos necesarios para llevar a cabo la gestión administrativa y pública de la Municipalidad.

Las estrategias son metas establecidas a mediano o largo plazo; para el caso de la institución es importante tomar en cuenta lo establecido en el Código Municipal, en el cual se establece que para que la gestión municipal sea competitiva y logre sus objetivos es necesaria la recaudación de impuestos, arbitrios, tasas y contribuciones.

Es necesario que haya un esfuerzo conjunto en el cual se creen estrategias para que exista una eficiente y eficaz recaudación de los ingresos municipales.

Se propone que el Alcalde Municipal a través de la Oficina Municipal de Planificación y otras instituciones puedan realizar un estudio consciente de las personas que utilizan los servicios municipales, así como el establecimiento concreto del valor de las tasas, arbitrios, contribuciones y otros que tengan relación con la recaudación impuestos. Asimismo, al momento de tener control

de la cantidad de personas que tributan y las que no, crear medidas sancionatorias para que cumplan con sus obligaciones.

### **3.1.5 Planes**

Para el establecimiento de los planes es importante la participación de todos los integrantes de la corporación municipal y personas afines a la institución.

El proceso de la planeación estratégica busca reunir varios elementos y sabiendo para qué se necesita realizar los planes, es importante determinar cuáles son las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas de modo que se busquen los recursos necesarios y evaluar de esta manera en donde se encuentra la Municipalidad y hacia donde se quiere dirigir.

En el capítulo anterior se mencionó que uno de los problemas es que el Concejo carece de planes; por lo que es necesario que se reúnan esfuerzos para fortalecer el conocimiento de las funciones que cada uno tiene de acuerdo a la comisión que le corresponde. Esto únicamente se logrará contando con el apoyo del Alcalde y la Oficina Municipal de Planificación, para lo cual es necesario fortalecer también esta última.

Al igual que en el establecimiento de objetivos, es importante que cada unidad de la institución realice conjuntamente con el Alcalde Municipal, la Oficina Municipal de Planificación, así como los integrantes de cada comisión del Concejo. El trabajo conjunto no solo contribuirá a realizar los planes de la Municipalidad sino también de las distintas comunidades para las cuales fue creada la misma.

### **3.1.6 Normas y políticas**

Tanto las normas, políticas y reglas organizacionales son importantes por lo que para su implementación es necesaria la creación de manuales de normas y el establecimiento de reglas y políticas tal como lo establece el artículo 34 del Código Municipal. Estas deben ser creadas conjuntamente con el Alcalde, el Concejo o la Oficina Municipal de Planificación.

Estas normas y políticas deben estar establecidas por cada departamento y acuerdo a las funciones que se realizan en cada uno.

## **3.2 ORGANIZACIÓN**

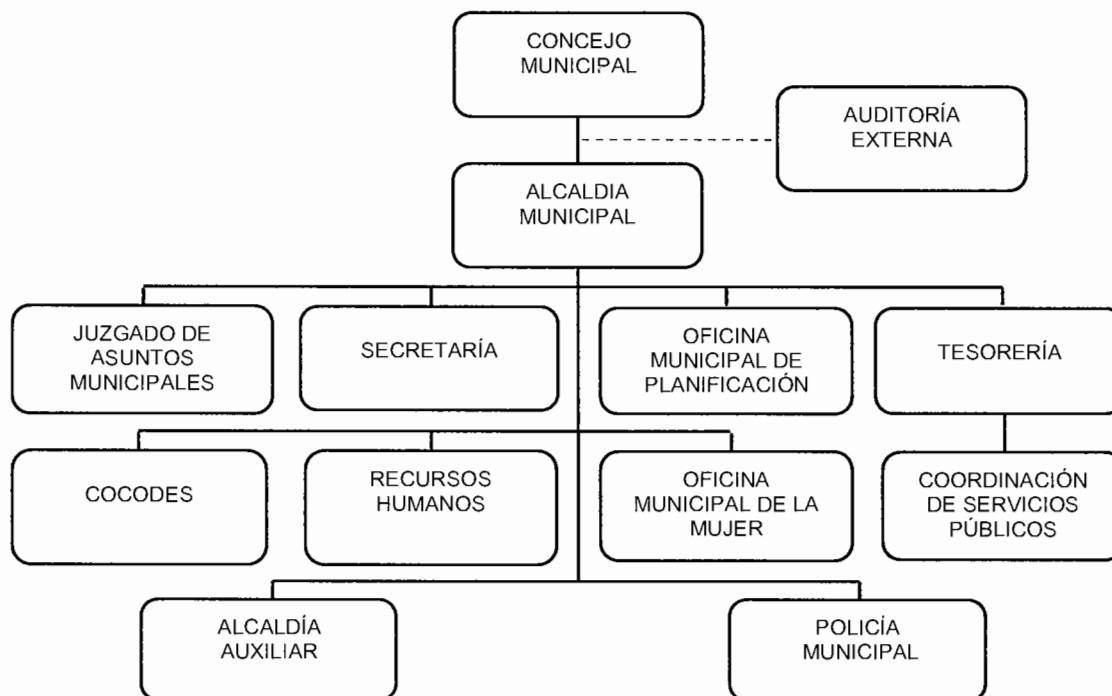
Tal como se mencionó en el capítulo anterior, la organización está relacionada con la identificación y clasificación de las actividades, la estructura organizacional, así como la agrupación y el papel jerárquico que tiene cada uno dentro de la misma. Además describe la forma en que las autoridades deben organizar tanto al personal como las acciones de cada uno de estos y de ellos mismos con el propósito de cumplir los objetivos y metas establecidas.

### **3.2.1 Estructura de la organización**

Esta estructura debe estar diseñada de tal manera que reúna los requisitos establecidos en el Código Municipal, además de los particularmente propios de acuerdo a las necesidades de la institución tal como se menciona en el artículo 90 del Código Municipal.

A continuación se propone la estructura administrativa que más se adecúa a la Municipalidad de Comitancillo, San Marcos.

Gráfica No. 3  
Municipio de Comitancillo – San Marcos  
Estructura organizacional propuesta  
Año: 2009



Fuente: Elaboración propia con base en el Código Municipal.

El organigrama anterior muestra la estructura organizacional que se propone para la institución, en la cual, a diferencia de la que actualmente tiene cuenta con una unidad que servirá de asesoría tanto al Alcalde como al Concejo Municipal; esta es Auditoría Externa. Además se incluyen dos departamentos o unidades y son Recursos Humanos y el Juzgado de Asuntos Municipales.

Dentro del Concejo Municipal, aparte de las funciones particulares de las personas que lo integran, cada una de ellas tiene a su cargo las siguientes comisiones:

- De educación, educación bilingüe intercultural, cultura y deportes
- De Conred
- De salud y asistencia social
- De iglesia católica
- De iglesia evangélica
- De servicios, infraestructura, ordenamiento territorial, urbanismo y vivienda
- De fomento económico, turismo, ambiente y recursos naturales
- De descentralización, fortalecimiento municipal y participación y seguridad ciudadana
- De finanzas y auditoría social
- De probidad, derechos humanos y de la paz
- De la familia, mujer, niñez y juventud
- De riesgo ante desastres
- De agricultura, ganadería y alimentación
- De industria, pequeña y mediana empresa

Es importante que esta estructura sea de conocimiento de todos los colaboradores de la institución, para lo cual es necesario que esté expuesto de manera visual en el despacho del Alcalde.

### **3.2.2 Identificación y agrupación de las actividades requeridas**

Tanto el establecimiento y conocimiento de la estructura organizacional son la base para la identificación y agrupación de las actividades de cada jefe de departamento y para cada colaborador, debido a que éstos se sienten más identificados con el papel que juegan dentro de la organización.

Otra situación importante es que se cultive una política de rotación de personal, debido a que como se mencionó en el capítulo anterior, según el diagnóstico



efectuado se determinó que solamente una persona había realizado funciones en otro departamento.

La rotación de personal interna es clave para el conocimiento más amplio de las actividades que se realizan en la institución y puede representar un alivio en caso de que falte una persona en un puesto determinado o para hacer interinatos; tal es el caso de los integrantes del Concejo que cubren el puesto del Alcalde cuando este no se encuentra.

### **3.2.3 Organización formal e informal**

La base para la organización formal es la estructura organizacional, debido a que en ella se ofrecen las mejores condiciones para la contribución eficaz en la realización de las actividades. En ella se identifica de manera general el perfil que debe tener cada colaborador, así como su capacidad creativa e individual.

En tal sentido, es necesario que en la Municipalidad se fortalezca la organización formal. Para ello se propone que se cumpla con los objetivos establecidos, la estructura organizacional, líneas de autoridad. Asimismo, es necesario que se establezcan manuales de normas y procedimientos debido a que en ellos están contenidas las pautas, políticas y normas a seguir.

En cuanto a la organización informal, se puede decir que es importante en el sentido que para la realización de las actividades de acuerdo a las funciones de cada colaborador pueden suceder relaciones personales y sociales no establecidas formalmente sino espontáneamente. En tal sentido, es importante que en la Municipalidad se genere un ambiente de flexibilidad, familiaridad y motivación laboral debido a que de esta manera se es más fácil enfrentar un problema y brindar solución al mismo.

Es importante que dentro de los empleados se promueva las relaciones de simpatía, es decir, de afinidad o identificación, debido a que este comportamiento abre el camino para una mejor relación laboral.

Los estándares de desempeño grupal son también importantes, es por ello que, sin existir divisiones demasiado marcadas, la relación informal de grupo puede ayudar a que se obtengan resultados beneficiosos para las unidades de la institución.

### **3.2.4 Departamentalización**

Para la propuesta presente se modificó y se adicionaron otras unidades a la estructura organizacional que actualmente tiene la Municipalidad: el Concejo Municipal tiene bajo sus órdenes al Alcalde y este último juntamente con el primero tiene al Juzgado de Asuntos Municipales; la Secretaría, Oficina Municipal de Planificación; Oficina Municipal de la Mujer, Recursos Humanos, COCODES, Alcaldes auxiliares y policías municipales.

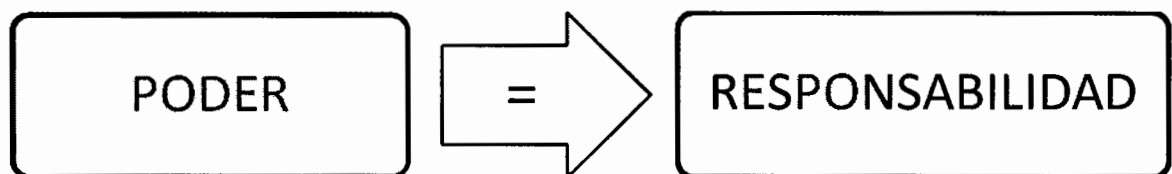
Así también la tesorería está subordinada por el Alcalde, con la diferencia que esta tiene bajo sus órdenes a la coordinación de servicios públicos. Es importante mencionar que el auditor externo juega el papel de asesor tanto para el Concejo como al Alcalde.

### **3.2.5 Empoderamiento**

En contraparte a la situación que se encontró en el diagnóstico realizado, en la presente propuesta se sugiere la inclusión de los colaboradores en la toma de decisiones para que no solamente se les brinde la oportunidad de aportar ideas sino también puedan tomar disposiciones sin requerir la autorización de los jefes o en este caso del Alcalde como representante principal y dirigente de la Municipalidad.

Sin embargo, “poder” o **empowerment** como generalmente se le conoce, no significa tomar decisiones arbitrariamente; es necesario que tras de toda decisión exista una responsabilidad y que no se actúe de manera negligente. Lo anteriormente descrito tiene relevancia en el sentido que cada persona o grupo de personas debe saber, conocer y contar con la actitud y aptitud para estimar los resultados que se desprenderán de las decisiones que se tomen.

Dentro de ésta propuesta, el empoderamiento busca crear confianza, compromiso y responsabilidad a través de grupos de trabajo en los cuales se evalúe la calidad del desempeño, se promueva la flexibilidad y la creatividad; asimismo, con ello se busca mejorar la honestidad y la actitud positiva.



Tanto los colaboradores como los jefes de las distintas áreas, deben saber que el poder no debe ser mayor que la responsabilidad, debido a que el resultado podría ser una manera autocrática de actuar pues no se hace responsable de sus acciones.

También se debe tomar en cuenta que la responsabilidad no debe ser mayor que el poder, pues los resultados no podrían ser los esperados.

### 3.3 INTEGRACIÓN

La estructura organizacional esta íntimamente relacionada con la función de la integración de personal, debido a que en ella se definen los puestos y las funciones de éstos. El objetivo principal en esta fase del proceso administrativo es la de ocupar y mantener los puestos que se requieren en la estructura.

Para la integración de personal son necesarios los siguientes procesos:

- Análisis de necesidades presentes y futuras
- Reclutamiento
- Selección
- Contratación
- Promoción

### **3.3.1 Análisis de necesidades presentes y futuras**

Estas necesidades pueden satisfacerse mediante dos identificaciones: fuentes internas y externas; para el caso de la Municipalidad es necesario que se considere tanto la disponibilidad interna como externa de personal. Asimismo, es importante que se tomen en cuenta los requerimientos de la Municipalidad.

### **3.3.2 Reclutamiento**

En esta fase de la integración de personal se busca atraer candidatos que puedan ocupar los puestos de acuerdo a las necesidades establecidas por la Municipalidad. Es fundamental que antes de atraer candidatos este establecido el perfil idóneo de acuerdo a los puestos que se desean ocupar.

Es importante resaltar que dentro de la estructura organizacional se propone una unidad o departamento de Recursos Humanos, para que cumpla con el papel que le corresponde y en este caso en particular para que se encargue de la integración del personal necesario para la institución.

Dentro del diagnóstico se mencionó la forma en que se recluta a los candidatos debido a que no se toma en cuenta el nivel académico que se requiere, y que generalmente se prescinde de la experiencia que deben tener los mismos. Por tal motivo, se recomienda que de acuerdo a las necesidades de la institución se

tomen en cuenta las fuentes internas de personal y se promueva la promoción de los clientes internos.

En caso de que fuera reclutamiento externo es necesario se cumpla con las etapas del reclutamiento:

- **Requerimientos del empleo:** es el documento en donde se cuenta con toda la información sobre la vacante a cubrir.
- **Análisis de las fuentes de reclutamiento:** significa establecer en dónde localizar a los candidatos. En este caso pueden ser, como se mencionaba anteriormente, fuentes internas o externas.
- **Elección de los medios de reclutamiento:** estos sirven para informar a los posibles candidatos sobre la vacante existente en la empresa.
- **Elección del contenido del reclutamiento:** se trata de seleccionar la información sobre la vacante que será transmitida a los candidatos.

### **3.3.3 Selección, contratación y promoción**

Previo a la selección es necesaria la aplicación de las pruebas necesarias para evaluar a la persona que posea las cualidades, habilidades, aptitudes y actitudes necesarias para ocupar el puesto que se requiera en la Municipalidad.

Antes del el proceso de selección se sugiere realizar las pruebas siguientes:

- Test de inteligencia
- Test de personalidad
- Intereses vocacionales
- Habilidades específicas

Asimismo, como se mencionó anteriormente, la selección puede darse por medio de la promoción del personal interno; cuando el candidato idóneo está

dentro de la institución es importante evaluar si el puesto a ocupar requiere de más responsabilidades, entonces se puede aprovechar la experiencia de éste y contratar a otra persona para que ocupe el puesto con menores compromisos.

Cuando la selección sea interna, es recomendable que se evalúe el desempeño previamente y se midan las aptitudes del candidato para saber si aplica a la plaza vacante.

Es necesario que se tome en cuenta la experiencia y la capacidad de los colaboradores en el sentido que durante el cambio de gobierno municipal no se cambie de personal, sino se mantenga el ya existente para que no se origine tanta inestabilidad laboral en el seguimiento de las actividades.

El cambio de la persona que se dé juntamente con el gobierno municipal y que ya conoce las funciones que se deben realizar implica que la Municipalidad se atrase y sufra un descontrol administrativo y funcional, debido a que la nueva persona debe aprender las funciones, lo que provocaría que las realice de manera ineficiente.

### **3.3.4 Evaluación del desempeño**

Esta es la base para estimar que colaborador es susceptible de ser ascendido a un puesto más alto; asimismo, en este proceso se detecta qué personas están fallando y el motivo por el cual lo hacen.

Ésta sirve de base también para evaluar que medidas correctivas se pueden implementar para saber si el trabajador esta funcionando eficientemente en el puesto en el que actualmente se encuentra, si necesita alguna capacitación o si es susceptible de trasladarlo a otra unidad de acuerdo a las capacidades y debilidades con las que cuenta.

El recurso humano es el elemento más importante para cumplir las metas establecidas en toda organización y en este caso particular las de la Municipalidad. La evaluación del desempeño es la mejor herramienta para medir las metas de manera que estas sean verificables y tal medición se observa en los objetivos alcanzados. Por lo tanto es importante establecer un sistema de evaluación del desempeño en donde se midan los resultados para implementar las medidas correctivas pertinentes.

Dentro de los métodos de evaluación se recomiendan los siguientes:

- Lista de verificación: en ésta la persona calificadora realiza enunciados que describan el desenvolvimiento del empleado y sus características.
- Método de registro de acontecimientos críticos: el evaluador lleva una bitácora en donde describe las acciones más destacadas del evaluado.
- Método de verificación de campo: el encargado de recursos humanos solicita información al jefe inmediato sobre el desempeño del empleado.
- Método de categorización: lleva al evaluador a colocar a los empleados en una escala de mejor a peor.

### **3.3.5 Capacitación y desarrollo**

La eficiencia de la Municipalidad al igual que todas las organizaciones depende de los conocimientos, las aptitudes y habilidades de los colaboradores; sin embargo cuando la institución necesita fortalecer la gestión administrativa la capacitación juega un papel importante.

Cuando en la evaluación del desempeño se detectan deficiencias, es necesaria la adquisición de nuevos conocimientos o la especialización en un área, el paso siguiente es la capacitación; esta es importante también en la motivación de los

colaboradores debido a que con ello se promueve el desarrollo laboral y profesional de estos.

El artículo 94 del Código Municipal, menciona el deber que tiene la Municipalidad conjuntamente con otras instituciones públicas o privadas de promover el desarrollo y la capacitación de sus empleados, por lo menos una vez por semestre.

Es importante que se creen convenios y se programen cursos de capacitación con instituciones tales como: Asociación Nacional de Municipalidades -ANAM-; para todo el personal de la institución; Secretaría General de Planificación -SEGEPLAN- para la Oficina Municipal de Planificación, Alcalde Municipal e integrantes del Concejo; Ministerio de Finanzas Públicas y Contraloría General de Cuentas -CGC- para el personal de tesorería.

### **3.4 DIRECCIÓN**

En esta parte del proceso administrativo se busca ayudar a los colaboradores para que puedan satisfacer sus necesidades a través de la influencia que tienen los jefes en los mismos y en general se beneficiaría la institución. En la Municipalidad, como se mencionó en el capítulo anterior, los responsables de esta función son el Alcalde y el Concejo.

#### **3.4.1 Fortalecimiento de los factores humanos y motivación**

La multiplicidad de potenciales y habilidades de cada ser humano hace que las organizaciones cuenten con personas con distintas características. El descubrimiento de los factores humanos de cada colaborador fortalece el trabajo en equipo y para ello es necesario conocer la individualidad de cada persona y aprovecharla.



Por eso se dice que las personas promedio no existen, debido a que muchas veces solamente se conoce un aspecto de las mismas. Dentro de la Municipalidad es importante que se promueva por parte de los jefes el conocimiento de las características inherentes de cada subalterno. Esto se puede realizar mediante la interacción activa de la convivencia laboral y fuera de ella.

Es importante también conocer cuáles son las carencias de los distintos colaboradores. Las unidades que cuentan con necesidades son la Oficina Municipal de la Mujer y la Oficina Municipal de Planificación; en la primera se carece de un espacio físico para tratar asuntos personales propios de las mujeres.

Aparte de esto, es necesario el apoyo del Alcalde y del coordinador de la Oficina Municipal de Planificación para que se trabaje en conjunto con la coordinadora de esta oficina y se le brinde la capacitación

Con respecto a la Oficina Municipal de Planificación, los problemas radican en la falta de personal técnico que conozca las funciones que se realizan; por lo que las necesidades de trabajadores para esta área son importantes. El apoyo del Alcalde es trascendental debido a que tanto éste como el coordinador de esta oficina deben actuar conjuntamente para que la misma cumpla eficientemente con los objetivos establecidos.

Otra de las necesidades de la OMP es la adquisición de equipo técnico para la realización de las actividades de campo, tales como la supervisión de proyectos, estimación de necesidades en el área rural y para las actividades propias de la oficina.

### 3.4.2 Comunicación

Ésta básicamente está relacionada con la información que se maneja en una organización y que tiene que ver con las funciones que se realizan en la misma. Sin embargo, esta puede ser de fuentes externas e internas.

Para que la comunicación sea eficiente, esta debe proporcionar la información que se requiera; es decir, se debe tener pertinente y oportunamente. Para ello es necesario que tanto los colaboradores de la Municipalidad como los jefes de las distintas áreas y específicamente el Alcalde conozcan precisamente las funciones que realiza cada uno.

Para que se obtengan los mejores resultados y se alcancen las metas establecidas es necesario que la información necesaria para la realización de las distintas actividades sea lo más completa posible; esto se logra al conocer tanto las funciones de la persona que transmitirá la información como de la persona a la cual se le transferirá la misma, ya sea ésta escrita oral o verbal.

En tal sentido la comunicación en la Municipalidad como en otras organizaciones debe:

- Ser abierta para comunicarse con el medio ambiente exterior
- Debe ser evolutiva, es decir, no rutinaria ni excesivamente formalista.
- Ser flexible, para permitir igualmente y de manera oportuna comunicaciones formales e informales.
- Debe tener finalidad explícita, que proporcione un hilo conductor, coherente a la comunicación formal.
- Ser autorresponsabilizante, para todos los miembros, con la finalidad de evitar la búsqueda de un "poder artificial", por parte de algunos mediante la retención de información.

- Ser energética, para crear, por sí misma, mediante información, formación educativa y comunicación, potencialidades internas que pueden ser llevadas a una finalidad práctica.

### **3.5 CONTROL**

En esta parte del proceso administrativo se busca la medición y corrección del desempeño organizacional lo que garantiza que los objetivos se cumplan y todos los planes establecidos se puedan alcanzar.

#### **3.5.1 Establecimiento de normas y procedimientos**

Para que la Municipalidad funcione eficiente y eficazmente, es necesaria la creación de manuales de normas y procedimientos, así como de reglamentos. Estos marcarán los criterios de desempeño, los cuales serán establecidos para que la vigilancia en el cumplimiento de las funciones no sea en cada paso de las mismas.

Dentro de estos manuales y reglamentos se encuentran los siguientes:

- Manuales de normas y procedimientos
- Manual de inducción
- Manual de sueldos y salarios
- Manual de organización
- Reglamento de reclutamiento y selección
- Reglamento de servicios públicos
- Reglamento interno de personal
- Reglamento del Concejo Municipal

Sin embargo, es importante que tanto los colaboradores, como los jefes intermedios, así como los integrantes del Concejo y el Alcalde Municipal vean la

utilidad e importancia de estos documentos, para lo cual deben ser de conocimiento público para todos los empleados de la institución.

### **3.5.2 Medición del desempeño y eficiencia en base a normas**

Aparte de la supervisión que realizan el Alcalde y los integrantes del Concejo, es importante que se creen controles para evaluar el desempeño y la eficiencia de las labores de cada colaborador. La Municipalidad como ente público siempre esta al servicio de los habitantes del Municipio; por lo tanto es imprescindible medir la calidad del servicio que se les presta a estos.

Los controles internos de medición son necesarios; sin embargo, el público que requiere de los servicios de la institución es quien determina la calidad de los mismos, por lo que dentro de las normas para evaluar el desempeño es necesario hacer constantes mediciones a través la percepción que tiene el público de la prestación de los servicios.

Para la medición del desempeño en la prestación de los servicios se proponen dos formas:

- La autoevaluación: que consiste en la elaboración de un test por parte del encargado de Recursos Humanos en el que se considere los tipos de servicio y las inconsistencias que se puedan dar en cada uno de ellos. Esto con el propósito que el empleado, prestador del servicio, se autoevalúe y luego se mida y se compare tal información con el método de observación.
- Sistema de quejas y encuestas de satisfacción: debe realizarse un buzón o cuaderno de quejas, en el que la persona que obtiene el servicio tenga la facilidad de expresar su descontento o aprobación.

Aparte de ello, está la encuesta de satisfacción o insatisfacción del servicio, en el cual se puede realizar al azar a cualquier persona para que emita su opinión. Es recomendable que se haga constantemente.

### **3.5.3 Administración de operaciones**

Esta parte del proceso del control, es importante debido que en ella se administran las funciones que se realizan en cada departamento de manera operativa; es decir, se describen las actividades necesarias paso a paso.

Para ello es necesaria la creación e implementación del manual de normas y procedimientos para que cada colaborador conozca de manera detallada las operaciones que se realizan de acuerdo al departamento en el que se encuentren. Asimismo, los manuales son una herramienta importante y de mucha utilidad para los nuevos candidatos que ingresen a la institución.

### **3.5.4 Administración de la calidad total**

Lo primordial en este sentido sería la continuidad de la mejora de los procesos y funciones que se realizan en la Municipalidad. Lo que se busca con la administración de la calidad total es la satisfacción tanto de los empleados en la realización de sus actividades, medibles únicamente en el logro de los objetivos establecidos, como de los habitantes que requieren de los servicios de la institución.

La capacitación y el desarrollo son importantes para lograr que los objetivos a alcanzar se lleven a cabo por medio de la calidad total, así como el apoyo tanto del Alcalde Municipal como de cada jefe de las distintas unidades. Debe existir una constante revisión para verificar que las acciones a tomar se estén llevando de la mejor manera y se observa en el camino que algo no se realiza como

originalmente se planeó, es necesario hacer un análisis de la situación e implementar las medidas correctivas oportunamente.

Debido al corto período de la participación de los integrantes del Concejo y del gobierno municipal no existe una mejora continua de la calidad porque no se maneja una filosofía de participación incluyente de todos los miembros y lamentablemente no hay seguimiento de la calidad total de las metas y propósitos alcanzados para que no se pierda la eficacia y eficiencia de las operaciones y programas.

Para la administración de la calidad total es importante tomar en cuenta varias situaciones; dentro de estas esta la correcta selección del personal para cubrir los puestos vacantes, la capacitación, la evaluación del desempeño y el control periódico de las actividades. Todos estos temas, aunque ya se hayan tratado y desarrollado anteriormente, se necesita que todos los jefes de cada área, así como el Alcalde Municipal y los integrantes del Concejo, tomen acciones para implementar métodos que permitan que se dé la mejora continua empezando con la capacitación y satisfacción de las necesidades del personal.

## **CAPÍTULO IV**

### **REQUERIMIENTOS DE INVERSIÓN SOCIAL**

Están basados en las necesidades de la población, sobre las cuales se realizan las propuestas de solución y se planifica, programa y ejecutan los proyectos que servirán para la satisfacción de dichas necesidades.

#### **4.1 FUENTES DE INGRESOS MUNICIPALES**

Actualmente, la Municipalidad cuenta con las fuentes de ingresos que se describen a continuación:

##### **4.1.1 Arbitrios**

Son los pagos que se obtienen por la prestación de servicios o mantenimiento de los servicios públicos. Dentro de los que se cobran en la Municipalidad de Comitancillo están:

- Extracción de arena, costal
- Extracción de trigo, quintal
- Abono orgánico costal
- Extracción de durazno, canasto
- Extracción de cueros de ganados
- Extracción de lana, por bulto
- Ganado menor (carneros y marranos)
- Ganado mayor (vacas, terneros y otros)
- Boleto de ornato
- Multa por Boleto de Ornato después de tres meses
- Recibo de deslinde de terrenos y traspasos
- Cartas de venta
- Constancia de residencia

- Constancia de sobrevivencia
- Mensuales
- Licencia para fiestas y celebraciones comunitarias
- Licencias del judas y diablos
- Boleta de mortinato
- Formulario para matrimonios
- Hoja de Papel Español
- Hoja de certificación de matrimonio
- Hoja para carta de recomendación
- Constancia de ornato extraviado
- Traspaso de locales
- Traspaso de puesto por yarda

#### **4.1.2 Tasas municipales**

Las tasas municipales son los pagos que se realizan generalmente por el derecho de la tenencia de negocios. Dentro de éstos están los siguientes:

- Cantinas
- Comedores
- Depósito de aguas gaseosas
- Misceláneas
- Pulperías
- Ventas de medicina
- Hospedajes
- Carpinterías
- Molinos de nixtamal
- Panaderías y repostería
- Sastrerías



- Zapaterías
- Licencias para Buhoneros

#### **4.1.3 Contribuciones**

Estos ingresos generalmente son obtenidos a consecuencia de la realización de obras públicas, establecimiento o ampliación de servicios públicos. Entre éstas están las siguientes:

- Concesión de nuevo servicio de agua potable
- Cuota mensual por canon de agua potable
- Concesión de nuevo servicio de drenaje
- Derecho para construcción nichos en el cementerio

#### **4.2 PROYECTOS EN EJECUCIÓN**

Actualmente la Municipalidad, a través de la unión tripartita del Alcalde, los CODEDES y las comunidades cuentan con proyectos que beneficiarán a distintos centros poblados.

Según el POA 2009, estos son los proyectos en ejecución:

- Alcaldía comunitaria y centro de capacitación, Caserío Ixmoco.
- Agua y drenajes en los diferentes mercados.
- Mejoramiento de servicios públicos municipales.
- Planificación mejoramiento agua potable, Caserío Los Bujes.
- Planificación mejoramiento de agua potable, Aldea Chicajalaj.
- Introducción de agua potable, Caserío Cuatro Caminos.
- Construcción de centro de acopio Aldea San Luis Tuimuj.
- Construcción de tanque de agua potable, Cabecera Municipal.
- Construcción de centro de rehabilitación, Cabecera Municipal.

- Apoyo al proyecto Ixim Ceiba.
- Contratación de personal para distintos puestos de salud.
- Puesto de salud en Aldea Santa Teresa.
- Construcción de puesto de salud en Aldea Taltimiche.
- Construcción de puesto de salud en Caserío San José La Frontera.
- Construcción de instituto diversificado, Liceo Fraternidad.
- Construcción de instituto básico, Liceo Comiteco, Cabecera Municipal.
- Mejoramiento escuela Caserío Los Bujes.
- Construcción, circulación y salón escuela, Aldea Chicajalaj.
- Construcción de tres aulas, en la escuela del cantón El Calvario Aldea Tuilelén
- Construcción escuela, Cantón Vista Hermosa, Aldea Tuilelén.
- Construcción instituto básico, Aldea San Luis.
- Construcción ampliación terraplén, instituto Liceo Fraternidad.
- Aporte a ADIMAM, para mejoramiento de la red vial: Ixmoco-La Vega, La Vega San-Sabalique, Santa Teresa-Canoa de Sal; Comitancillo-vía Tuixoquel; Tuixoquel-San Luis Tuimuj, San Luis Tuimuj-Veinte Reales y San Luis Tuimuj-Cuatro Caminos.
- Planificación ampliación carretera sector La Terminal, Piedra de Fuego.
- Construcción empedrado sector Los Corrales; costo: Aldea Santa Teresa.
- Mejoramiento de carretera de Comitancillo a San Lorenzo.
- Mejoramiento de carretera de Comitancillo a Serchil.
- Mejoramiento de carretera de Comitancillo a Tejutla.
- Mejoramiento de carretera de Comitancillo a Tuimuj.
- Ampliación balastrado y desvío carretera de Comitancillo a San Lorenzo.
- Construcción balasto, carretera Buena Vista Tuixoquel.
- Construcción balasto carretera San Francisco.
- Mejoramiento de carretera; sector La Torre, Aldea Tuichilupe.

- Construcción carretera caserío Tuijala.
- Construcción empedrado, calle Aldea Xixal.
- Ampliación carretera, Caserío Peña Flor.
- Apertura carretera caserío Cerro Los Bujes.
- Construcción muro de contención, Carretera frente a gasolinera Caserío Las Flores.
- Empedrado de carretera cantón Tuixoquel a aldea Tuilelén.
- Apoyo desarrollo Urbano y rural.
- Construcción salón Aldea Duraznal.
- Construcción Salón Aldea Río Hondo.
- Construcción salón Aldea Agua Tibia.
- Construcción muro de contención, caserío Las Flores.
- Construcción salón Caserío La Primavera.
- Construcción salón Caserío Tuijala.
- Construcción salón Aldea Chipel.
- Apoyo al centro cultural, Cabecera Municipal.

#### **4.3 NECESIDADES DE INVERSIÓN SOCIAL**

Estas son establecidas en función a las carencias que tienen las distintas comunidades y sirven de base para procurar el desarrollo de las mismas, mediante las propuestas que realizan los mismos pobladores y las constituidas por el gobierno local.

Las necesidades establecidas fueron determinadas en varias comunidades se describen a continuación.

#### **ALDEA SAN LUIS**

##### **Educación**

- Construcción de tres aulas escolares

- Cocina escolar
- Construcción de aulas, y otros edificios escolares

#### **Infraestructura**

- Mejorar el proyecto de agua potable
- Proyectos de empedrado
- Construcción de puentes vehiculares y vecinales

### **ALDEA EL SALITRE**

#### **Educación**

- Maestros de educación primaria
- Construcción de escuela

#### **Salud**

- Promotores de salud
- Capacitación para mujeres para prevención de enfermedades principalmente para niños
- Construcción de Puesto de Salud

#### **Infraestructura**

- Construcción de proyecto de agua potable
- Construcción de puentes vehiculares

### **CASERÍO BUENA VISTA BACCHUC**

#### **Educación**

- Construcción de escuelas grandes
- Biblioteca
- Circulación perimetral de la escuela
- Instituto Básico
- Instituto diversificado
- Academia de Computación

**Salud**

- Puesto de Salud
- Introducción de agua potable
- Pozos mecánicos
- Pilas mejoradas

**Infraestructura**

- Empedrados para la carretera de la comunidad
- Nuevas vías de comunicación
- Salón de usos múltiples
- Adoquinado de calle

**ALDEA SAN LUIS TUIMUJ****Educación**

- Pavimentación de la escuela y ampliación de aulas del instituto básico

**Salud**

- Médico y equipamiento de medicinas del puesto de salud
- Que el Puesto de salud se eleve a la categoría A
- Circulación del Puesto de Salud

**Infraestructura**

- Construcción de una auxiliatura de justicia
- Drenaje urbano y empedrado de calles

**ALDEA TUIXOQUEL****Educación**

- Construcción de una escuela con 3 aulas
- Instituto nivel básico
- Becas para estudiantes distinguidos de todos los grados

**Salud**

- Letrinización

- Dotación de medicinas y equipamiento del puesto de salud

#### **Infraestructura**

- Empedrar toda la carretera
- Construcción de un centro de capacitación
- Construcción de muro de contención para el campo de fútbol

### **CABECERA MUNICIPAL**

#### **Educación**

- Construcción, equipamiento, funcionamiento, oficialización del Instituto por Cooperativa Diversificado Fraternidad, en la Cabecera Municipal.
- Biblioteca
- Cocina Escolar

#### **Infraestructura**

- Construcción de la carretera desde el Municipio de San Lorenzo hasta el Municipio de Comitancillo
- Segundo Nivel, Alcaldía comunitaria
- Empedrado de la Terminal 80 metros cuadrados
- Mantenimiento de la carretera y caminos vecinales

#### **Participación comunitaria**

- Creación de un centro de capacitación de las artesanías de la región

#### **Cultura y deportes**

- Construcción de cancha de básquetbol y fútbol de la comunidad

### **ALDEA CHIXAL**

#### **Educación**

- Construcción de 6 aulas para nivel primario y de ser factible que sean de 2 niveles
- Construcción de 3 aulas para el nivel básico

- Construcción de una cocina amplia para la Escuela Oficial Rural Mixta de la Aldea

#### **Salud**

- Construcción de un nuevo proyecto de agua potable
- Construcción y equipamiento de un puesto de salud
- Proyecto de letrización

### **CASERÍO LOS BUJES**

#### **Educación**

- Pavimento de escuela
- Minicancha polideportiva
- Sanitarios escolares
- Dotación de un lote de computadoras
- Una biblioteca

#### **Salud**

- Proyecto de agua potable
- Botiquín de primeros auxilios para los alumnos de las escuelas

#### **Infraestructura**

- Empedrado de carretera

### **ALDEA CHICAJALAJ**

#### **Educación**

- Sanitarios escolares
- Cocina escolar
- Construcción de seis aulas para el beneficio de niños y niñas de la comunidad

#### **Salud**

- Construcción de un puesto de salud y equipamiento del mismo

### **Infraestructura**

- Construcción de cuatro puentes
- Balastro para dos carreteras y ampliación de las mismas

### **ALDEA IXMOCO**

#### **Educación**

- Creación de una biblioteca escolar
- Programas de alfabetización
- Creación de puestos para docentes

#### **Salud**

- Tratamiento de aguas negras (drenajes)
- Creación de una plaza de enfermero
- Un Centro de emergencia con vehículo para funcionar como ambulancia

### **4.4 PRIORIZACIÓN DE PROYECTOS**

Muchas son las necesidades de las comunidades del Municipio y algunas que aún no han sido detectadas son muy importantes debido a que entran dentro de la escala de prioridades por el beneficio que proporcionarán. Entre otras, se detectaron las siguientes:

- Agua y drenajes en los diferentes mercados.
- Introducción de agua potable, Caserío Cuatro Caminos.
- Construcción de centro de rehabilitación, Cabecera Municipal.
- Puesto de salud en Aldea Santa Teresa.
- Aporte a ADIMAM, para mejoramiento de la red vial: Ixmoco-La Vega, La Vega San-Sabalique, Santa Teresa-Canoa de Sal; Comitancillo-vía Tuixoquel; Tuixoquel-San Luis Tuimuj, San Luis Tuimuj-Veinte Reales y San Luis Tuimuj-Cuatro Caminos.
- Mejoramiento de carretera de Comitancillo a San Lorenzo.



- Mejoramiento de carretera; sector La Torre, Aldea Tuichilupe.
- Capacitación para mujeres para prevención de enfermedades principalmente para niños, aldea El Salitre.
- Instituto Básico, Buena Vista Bacchuc
- Introducción de agua potable, Buena Vista Bacchuc
- Letrinización, Aldea Tuixoquel
- Dotación de medicinas y equipamiento del Puesto de Salud, Aldea Tuixoquel
- Construcción de 3 aulas para el nivel básico
- Construcción y equipamiento de un puesto de salud

## **CONCLUSIONES**

Después de haber realizado un estudio sobre los aspectos generales del municipio de Comitancillo y un diagnóstico administrativo municipal, se logró concluir lo siguiente.

Uno de los aspectos socioeconómicos más relevantes de Comitancillo es la pobreza, la cual es la principal causa de que no se cuente con los beneficios mínimos necesarios para poder subsistir. La falta de acceso al trabajo y a la tierra son los problemas que hacen que las personas carezcan de los ingresos para cubrir sus necesidades y al mismo tiempo no permiten promover el desarrollo de sus comunidades. Con ello se privan del acceso a satisfactores importantes tales como salud, vivienda, educación y alimentación.

El marco legal que rige a la Municipalidad de Comitancillo es amplio, sin embargo, existe desconocimiento de éste por parte de las autoridades de la institución y en consecuencia se carece de mecanismos para la aplicación de las normas, lo que provoca que la gestión municipal no genere los resultados esperados y no obtenga los recursos financieros a través de la recaudación de los tributos. Aparte de ello, es evidente que tanto el alcalde, los integrantes del Concejo Municipal, como los colaboradores de la organización desconocen las leyes más importantes que rigen la circunscripción municipal.

La gestión administrativa de la Municipalidad se encuentra con deficiencias y debilidades debido a que no existen mecanismos para planificar y controlar las operaciones administrativas y operativas. Existe desconocimiento de las funciones y del objetivo general de la institución por parte de los trabajadores, y el cambio de éstos con cada gobierno contribuye a la inestabilidad organizacional debido a que no hay secuencia de las operaciones.

Las necesidades de inversión social y productiva son un problema latente, lo que se percibe en el casi nulo desarrollo del Municipio y en la pobreza que se vive en las comunidades. Son pocos los proyectos en ejecución y muchas las necesidades. La mayoría de estas solamente se encuentran descritas en papel, pero no existe un impulso por parte de las autoridades para que los habitantes de cada comunidad contribuyan al desarrollo de la misma.

## **RECOMENDACIONES**

Con la finalidad de colaborar en el mejoramiento tanto de las condiciones de las comunidades, como de la función administrativa de la Municipalidad, se proponen las siguientes recomendaciones.

Que los habitantes unan esfuerzos para proponer y crear proyectos productivos sostenibles a través de los representantes de las comunidades con el apoyo del Alcalde Municipal y organizaciones privadas y estatales. Esto ayudará a generar fuentes de trabajo y a erradicar la pobreza; asimismo, contribuirá a que las comunidades tengan acceso a los servicios esenciales y puedan promover el desarrollo a través del trabajo, la educación y la organización comunitaria.

Que los funcionarios de la Municipalidad conozcan el marco legal que rige a la institución a través de la aplicación del mismo para que la gestión municipal sea más eficiente y eficaz. Asimismo, es importante que las autoridades de la institución difundan las obligaciones y derechos legales que tienen los habitantes para cumplir con las responsabilidades que tienen ante la circunscripción municipal que les compete y gocen de los beneficios que las leyes les brinda.

Que la Oficina Municipal de Planificación juntamente con el Alcalde apliquen el proceso administrativo con el propósito de planificar y controlar las operaciones administrativas y operativas, así como procurar a través del departamento de Recursos Humanos que los colaboradores conozcan de mejor manera las funciones que a cada uno le compete. Asimismo, es importante que se apliquen medidas de actualización y seguimiento administrativo al momento de un cambio en la gestión municipal, de manera que esta sea sostenible y no se interrumpa en cada cambio de gobierno.

Que los representantes de las comunidades, la Oficina Municipal de Planificación y el Alcalde procuren la inclusión de todas las personas a través de grupos organizados de hombres y mujeres para salir del atraso que presenta actualmente el Municipio. Asimismo, que al momento de la creación y organización se busquen representantes comprometidos con sus comunidades para que se trabaje en conjunto con la Municipalidad y organizaciones estatales y privadas.

**MANUAL DE ORGANIZACIÓN  
MUNICIPALIDAD DE COMITANCILLO  
DEPARTAMENTO DE SAN MARCOS**

## ÍNDICE DE MANUAL DE ORGANIZACIÓN

### INTRODUCCIÓN

|                                                                                                   | Página |
|---------------------------------------------------------------------------------------------------|--------|
| OBJETIVOS                                                                                         | 1      |
| <b>DESCRIPCIÓN TÉCNICA DEL PUESTO DE TESORERO</b>                                                 | 2      |
| IDENTIFICACIÓN                                                                                    |        |
| DESCRIPCIÓN DEL PUESTO                                                                            |        |
| <b>DESCRIPCIÓN TÉCNICA DEL PUESTO DE JUEZ ASUNTOS<br/>MUNICIPALES</b>                             | 5      |
| IDENTIFICACIÓN                                                                                    |        |
| DESCRIPCIÓN DEL PUESTO                                                                            |        |
| <b>DESCRIPCIÓN TÉCNICA DEL PUESTO DE COORDINADOR<br/>DE LA OFICINA MUNICIPAL DE PLANIFICACION</b> | 9      |
| IDENTIFICACIÓN                                                                                    |        |
| DESCRIPCIÓN DEL PUESTO                                                                            |        |
| <b>DESCRIPCIÓN TÉCNICA DEL PUESTO DE SECRETARIO<br/>MUNICIPAL</b>                                 | 13     |
| IDENTIFICACIÓN                                                                                    |        |
| DESCRIPCIÓN DEL PUESTO                                                                            |        |
| <b>DESCRIPCIÓN TÉCNICA DEL PUESTO DE ENCARGADO<br/>DE RECURSOS HUMANOS</b>                        | 18     |
| IDENTIFICACIÓN                                                                                    |        |
| DESCRIPCIÓN DEL PUESTO                                                                            |        |

|                                                        |           |
|--------------------------------------------------------|-----------|
| <b>DESCRIPCIÓN TÉCNICA DEL PUESTO ALCALDE AUXILIAR</b> | <b>21</b> |
| IDENTIFICACIÓN                                         |           |
| DESCRIPCIÓN DEL PUESTO                                 |           |

|                                                    |           |
|----------------------------------------------------|-----------|
| <b>DESCRIPCIÓN TÉCNICA DEL PUESTO COORDINADORA</b> | <b>24</b> |
| <b>DE LA OFICINA MUNICIPAL DE LA MUJER</b>         |           |
| IDENTIFICACIÓN                                     |           |
| DESCRIPCIÓN DEL PUESTO                             |           |



## INTRODUCCIÓN

Dentro de la municipalidad de Comitancillo, San Marcos existen varios departamentos y cada uno está integrado por varias personas las cuales cumplen funciones específicas. Para que éstas sean identificables, es necesario desarrollar en un documento el perfil del puesto de cada empleado, el cual es una herramienta importante en cada organización, y en este caso en la Municipalidad.

El presente documento es un Manual de Organización en la que se describe el perfil de los principales puestos de la estructura organizacional de la institución, básicamente es un ejemplo de cómo deben estar descritas las características de cada función. Cada empleado tiene que conocer aspectos tales como: la identificación propia de su puesto de trabajo, cuál es la función principal del mismo; sus responsabilidades, la autoridad con la que cuenta, las relaciones de trabajo, entre otras.

Varias son las características que debe tener el presente manual, por ejemplo: debe estar actualizado, es decir, que de acuerdo al crecimiento y cambios que tenga la institución será susceptible de modificaciones. Debe ser de conocimiento general de manera que todos los empleados están comprometidos a conocer cuáles son las funciones y características de su puesto de trabajo, las de los empleados con los que se tiene relación y particularmente con los que se tiene responsabilidades.

La particularidad del presente manual radica en que por la naturaleza de la institución, la mayoría de las funciones, relaciones y características de cada puesto está enmarcada dentro del Código Municipal, normativa que es la representativa de todas las municipalidades. Existen otras regulaciones legales

que tienen relación con las funciones de los empleados municipales, sin embargo, las principales están dentro de este Código.

## OBJETIVOS

Estos son los propósitos principales que se pretenden alcanzar al implementar un manual de organización, el cual es una herramienta valiosa para orientar a los colaboradores de la Municipalidad de Comitancillo.

- **General**

Describir de manera detallada los puestos principales de la Municipalidad, así como las funciones, atribuciones y responsabilidades que contraen los empleados que ocupan dichos cargos.

- **Específicos**

Orientar a los empleados y funcionarios para que conozcan cuáles son sus atribuciones, así como la autoridad que le confiere el puesto de trabajo.

Mostrar de qué manera pueden los empleados contribuir al logro de los objetivos de la unidad de trabajo y en general al objetivo general de la institución.

Dar a conocer a los empleados, mediante una herramienta administrativa las funciones de cada uno y las responsabilidades que tienen con sus superiores.

## DESCRIPCIÓN TÉCNICA DEL PUESTO DE TESORERO

### I. IDENTIFICACIÓN

Título del puesto: *Tesorero municipal*

Ubicación Administrativa: *Tesorería municipal*

Inmediato superior: *Alcalde*

Subalternos: *Oficial I, II, III, IV, Oficial de apoyo*

### II. DESCRIPCIÓN DEL PUESTO

Es de carácter financiero-operativo, cuya responsabilidad es la recaudación, depósito y custodia de los fondos y valores municipales, así como la ejecución de los pagos que, de conformidad con la ley, proceda hacer.

#### Atribuciones:

- Operar las cuentas de los libros autorizados para el efecto.
- Registrar en los libros o sistemas computarizados la contabilidad de los ingresos y egresos municipales, previa autorización de la Contraloría General de Cuentas, de acuerdo con las reglas contables legalmente aceptadas.
- Rendir cuenta 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 el tesorero municipal.
- 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 (3) 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 (2) meses siguientes a la presentación de la cuenta general de su administración.
- Hacer corte de caja cada mes y elaborar los estados financieros que exigen los reglamentos de la materia, para ser enviados a las oficinas correspondientes.
- Enviar a la oficina de personal de las municipalidades la información referente a puestos y salarios de todos los empleados de la municipalidad.

**Relaciones de trabajo:**

La relación que debe mantener el Tesorero municipal es con el Alcalde Municipal, Concejo Municipal y Auditoría externa.

**Autoridad:**

Deberá ejercer su facultad sobre el manejo del presupuesto y contabilidad, así como sobre el personal que esté bajo su responsabilidad.

**Responsabilidades:**

Es responsable de rendir los informes necesarios sobre aspectos financieros, específicamente de los gastos o ejecución presupuestaria ante el Alcalde , Concejo, la Contraloría General de Cuentas y el Ministerio de Finanzas Públicas.

**Educación:**

Perito contador, con estudios universitarios de auditoría.

**Experiencia:**

Tres años mínimos de experiencia en el manejo de presupuestos.

**Habilidades y destrezas:**

Conocimiento y habilidades en el manejo de programas de computación

Familiarizado con el manejo de programas municipales de computación

Manejo de máquina de escribir

Manejo de calculadora

**Otros requisitos:**

Referencia de honradez y honorabilidad

Buenas relaciones humanas

Con iniciativa y responsable

Dominio del idioma Mam

## DESCRIPCIÓN TÉCNICA DEL PUESTO DE JUEZ ASUNTOS MUNICIPALES

### I. IDENTIFICACIÓN

Título del puesto: *Juez de asuntos municipales*  
Ubicación Administrativa: *Juzgado asuntos municipales*  
Inmediato superior: *Alcalde Municipal*  
Subalternos: *Secretaria*

### II. DESCRIPCIÓN DEL PUESTO

Es de carácter administrativo-legal en el que la responsabilidad recae sobre la jurisdicción y autoridad en todo el ámbito de la circunscripción municipal de que se trate, conforme a las normas de la Constitución Política de la República, del Código Municipal y demás leyes ordinarias, ordenanzas, reglamentos y demás disposiciones municipales y leyes de la materia, así como el derecho consuetudinario correspondiente

#### **Atribuciones:**

- Será responsable de todos aquellos asuntos en que se 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, cuando el conocimiento de tales materias no esté atribuido al Alcalde, el Concejo Municipal u otra autoridad municipal, o el ámbito de aplicación tradicional del derecho consuetudinario, de conformidad con las leyes del País, las ordenanzas, reglamentos y demás disposiciones municipales.
- En caso que las transgresiones administrativas concurren con hechos punibles, el juez de asuntos municipales tendrá, además, la obligación de certificar lo conducente al Ministerio Público, si se tratare de delito flagrante, dar parte inmediatamente a las autoridades de la Policía



Nacional Civil, siendo responsable, de conformidad con la ley, por su omisión. Al proceder en estos casos tomará debidamente en cuenta el derecho consuetudinario correspondiente y, de ser necesario, se hará asesorar de un experto en esa materia.

- Realizará las diligencias voluntarias de titulación supletoria, con el sólo objeto de practicar las pruebas que la ley específica asigna al Alcalde , remitiendo inmediatamente el expediente al Concejo Municipal para su conocimiento y, en su caso, aprobación. El juez municipal cuidará que en estas diligencias no se violen arbitrariamente las normas consuetudinarias cuya aplicación corresponde tomar en cuenta.
- Tendrá la responsabilidad de todas aquellas diligencias y expedientes administrativos que le traslade el Alcalde o el Concejo Municipal, en que debe intervenir la municipalidad por mandato legal o le sea requerido informe, opinión o dictamen.
- Será responsable de 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.
- Será el encargado de las infracciones a la ley y reglamentos de tránsito, cuando la municipalidad ejerza la administración del mismo en su circunscripción territorial.
- Será responsable de las infracciones de las leyes 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.
- Será el encargado de los asuntos que violen las leyes, ordenanzas, reglamentos o disposiciones del gobierno municipal.



- En todos los asuntos de los que el juez de asuntos municipales conozca, deberá tomar y ejecutar las medidas e imponer las sanciones que procedan, según el caso.

**Relaciones de trabajo:**

Debe tener estrecha relación con el Alcalde y el Concejo Municipal.

**Autoridad:**

Su competencia radica en que debe conocer, resolver y ejecutar lo que juzgue para el cumplimiento de las normas de la Constitución Política de la República, del Código Municipal y demás leyes en todo el ámbito de la circunscripción de que se trate.

**Responsabilidades:**

Debe ser responsable de la ejecución de las ordenanzas, el cumplimiento de los reglamentos y demás disposiciones particulares de la municipalidad

**Educación:**

Abogado colegiado activo o estudiante de una de las facultades de derecho de las universidades del País, que hubiere cursado y aprobado los cursos de derecho consuetudinario o administrativo, y procesales del pénsum de estudios vigente.

**Experiencia:**

Dos años mínimos de experiencia en puestos administrativos-legales

**Habilidades y destrezas:**

Conocimiento y manejo de leyes y normativos municipales

Manejo de programas de computación

Manejo de máquina de escribir

Conocimiento de las costumbres, condiciones sociales y económicas del Municipio.

**Otros requisitos:**

Guatemalteco de origen

Honorabilidad reconocida

Buenas relaciones humanas

Con iniciativa y responsable

Dominio del idioma Mam

## DESCRIPCIÓN TÉCNICA DEL PUESTO DE COORDINADOR DE LA OFICINA MUNICIPAL DE PLANIFICACIÓN

### I. IDENTIFICACIÓN

Título del puesto: *Coordinador de la Oficina Municipal de Planificación*

Ubicación Administrativa: *Oficina Municipal de Planificación*

Inmediato superior: *Alcalde*

Subalternos: *Técnico II*

### II. DESCRIPCIÓN DEL PUESTO

El puesto es de carácter técnico, operativo y administrativo en el que se coordina y consolida los diagnósticos, planes, programas y proyectos de desarrollo del Municipio. La Oficina Municipal de Planificación podrá contar con el apoyo sectorial de los ministerios y secretarías de Estado que integran el Organismo Ejecutivo para brindar asesoría y poder llevar a cabo sus actividades.

#### Atribuciones:

- Cumplir y ejecutar las decisiones del Concejo Municipal en lo correspondiente a su responsabilidad y atribuciones específicas.
- Elaborar los perfiles, estudios de preinversión, y factibilidad de los proyectos para el desarrollo del Municipio, a partir de las necesidades sentidas y priorizadas.
- Mantener actualizadas las estadísticas socioeconómicas del Municipio, incluyendo la información geográfica de ordenamiento territorial y de recursos naturales.
- Mantener actualizado el registro de necesidades identificadas y priorizadas y de los planes, programas y proyectos en sus fases de perfil, factibilidad, negociación y ejecución.

- Mantener un inventario permanente de la infraestructura social y productiva con que cuenta cada centro poblado; así como de la cobertura de los servicios públicos de los que gozan éstos.
- Asesorar al Concejo Municipal y al Alcalde en sus relaciones con las entidades de desarrollo públicas y privadas.
- Suministrar la información que le sea requerida por las autoridades municipales u otros interesados con base a los registros existentes.
- Otras actividades relacionadas con el desempeño de su cargo y aquellas que le encomiende el Concejo Municipal o el Alcalde .
- Mantener actualizado el catastro municipal.
- Realización de presupuestos
- Revisión de planos de construcción
- Supervisión de proyectos
- Aforo de nacimientos de agua
- Medición de terrenos en visitas oculares
- Asesoramiento a Cocodes en su inscripción
- Conformación de expedientes de todo tipo de proyectos
- Llenar formulario SNIP para proyectos
- Actualización de avances físicos y financieros bimensualmente al SNIP
- Realización de avances físicos de proyectos
- Realización de trámites de proyectos en instituciones públicas y privadas
- Llenar formularios de medio ambiente
- Uso y manejo de Guatecompras
- Apoyo a actividades sociales en la municipalidad
- Visita a comunidades cuando se presentan solicitudes de proyectos

**Relaciones de trabajo:**

Tanto para la realización de las actividades como para la rendición de informes, el coordinador de la Oficina Municipal de Planificación debe estar estrechamente relacionado con el Concejo municipal y el Alcalde

**Autoridad:**

Deberá ejercer su facultad sobre la elaboración de presupuestos, perfiles, estudios de preinversión y factibilidad de proyectos. Asimismo, sobre el personal que esté bajo sus ordenes.

**Responsabilidades:**

La Oficina Municipal de Planificación es responsable de producir la información precisa y de calidad requerida para la formulación y gestión de las políticas públicas municipales.

**Educación:**

Graduado en ingeniería civil o arquitectura

**Experiencia:**

Tres años mínimos de experiencia en planificación y elaboración de proyectos. De preferencia haber laborado en instituciones estatales, en el área de planificación de proyectos.

**Habilidades y destrezas:**

Familiarizado con programas informáticos municipales (SINIP)  
Conocimiento y habilidades en el manejo de programas de computación

**Otros requisitos:**

Conocimiento de la situación socioeconómica del Municipio



Ser guatemalteco de origen  
Referencia de honradez y honorabilidad  
Buenas relaciones humanas  
Con iniciativa y responsable  
Dominio del idioma Mam

## DESCRIPCIÓN TÉCNICA DEL PUESTO DE SECRETARIO MUNICIPAL

### SECRETARÍA

#### I. IDENTIFICACIÓN

Título del puesto: *Secretario*  
Ubicación Administrativa: *Secretaría*  
Inmediato superior: *Alcalde Municipal*  
Subalternos: *Oficiales de la secretaría*

#### II. DESCRIPCIÓN DEL PUESTO

Es el encargado de realizar todo el proceso administrativo de la municipalidad, en lo que se refiere a la planeación, organización, dirección y control. Además, de desempeñar las funciones delegadas por el Alcalde y el Concejo municipal.

##### Atribuciones:

- Elaborar, en los libros correspondientes, las actas de las sesiones del Concejo Municipal y autorizarlas, con su firma, al ser aprobadas de conformidad con lo dispuesto en el Código Municipal.
- Certificar las actas y resoluciones del Alcalde o del Concejo Municipal.
- Dirigir y ordenar los trabajos de la Secretaría, bajo la dependencia inmediata del Alcalde, cuidando que los empleados cumplan sus obligaciones legales y reglamentarias.
- Redactar la memoria anual de labores y presentarla al Concejo Municipal, durante la primera quincena del mes de enero de cada año, remitiendo ejemplares de ella al Organismo Ejecutivo, al Congreso de la República y al Concejo Municipal de Desarrollo y a los medios de comunicación a su alcance.

- Asistir a todas las sesiones del Concejo Municipal, con voz informativa, pero sin voto, dándole cuenta de los expedientes, diligencias y demás asuntos, en el orden y forma que indique el Alcalde .
- Archivar las certificaciones de las actas de cada sesión del Concejo Municipal
- Recolectar, archivar y conservar todos los números del diario oficial
- Organizar, ordenar y mantener el archivo de la municipalidad
- Desempeñar cualquier otra función que le sea asignada por el Concejo Municipal o por el Alcalde .
- Mantener un registro actualizado de los concejos locales de desarrollo de la jurisdicción.
- Administrar al personal de la secretaría, para que cumplan las tareas concernientes a sus cargos.
- Redactar y firmar oficios, memorandos y providencias relacionadas con asuntos municipales.
- Distribuir y supervisar el trabajo de la Secretaría entre los oficiales a su cargo.
- Atender a personas y comités en asuntos relacionados con trámites a realizarse en la Municipalidad.
- Asesorar al Alcalde en asuntos jurídicos y administrativos.
- Recibir, calificar y tramitar expedientes provenientes de otras personas o comités.
- Asistir a las sesiones de la Corporación municipal y dar informe de los asuntos de su competencia de acuerdo a la agenda preparada para la reunión.
- Redactar las cartas y dar fe de las mismas de las sesiones que realice la Corporación municipal y/o Alcalde Municipal.
- Proponer soluciones ante la Corporación municipal tendientes a resolver la problemática municipal y de la comunidad.



- Llevar control sobre las obras municipales, cuando existe una oficina y/o oficial específica que se encargue de las mismas.
- Preparar información estadística.
- Participar en reuniones y otras actividades de la Asociación Nacional de Municipalidades.
- Enviar la lista de los empleados municipales al plan de prestaciones del empleado municipal, para garantizar el goce de estas prestaciones.

Es necesario hacer saber que dentro de las funciones propias de la secretaría municipal destacan entre otras, las señaladas en el título VII del Código municipal, que se refiere a la forma de despacho de los negocios municipales, a saber, el artículo 109 se refiere de la publicidad y al referirse a ella señala que las oficinas y registros, documentos y expedientes que obren en poder de la municipalidad son públicos y pueden ser consultadas por cualquier persona y obtener certificaciones con arreglo de la ley.

El artículo 110, indica que toda gestión que se inicie ante la municipalidad, se debe formar el expediente que corresponde con todos los documentos que la integran, con la obligación de notificar al interesado cualquier decisión sobre su gestión, y finalmente el artículo 111 hace referencia de las resoluciones contenidas por la municipalidad, en su forma y contenido y el apego escrito a las disposiciones legales en materia administrativa y procesal cuando procediera.

Del mismo modo, el título X del mismo cuerpo legal le proporciona al secretario municipal el conocimiento jurídico sobre los medios de impugnación en contra de las resoluciones y/o los actos administrativos, entre los que encontramos la revocatoria de oficio, el recurso de revocatoria propiamente dicho, su trámite y resolución, el recurso de reposición, los efectos administrativos, como sujeto pasivo del recurso y como sujeto activo del mismo contra resoluciones de los

ministerios de Estado, entidades autónomas y descentralizadas, direcciones generales y otras oficinas públicas.

Los recursos administrativos descritos con anterioridad proceden en contra de resoluciones y emitidas por el Alcalde Municipal, -revocatoria- y Corporación municipal -revisión- y cuando se trate de resoluciones de otras dependencias municipales cabrá el recurso de apelación ante el Alcalde Municipal.

**Relaciones de trabajo:**

El secretario debe mantener relaciones de trabajo dentro de la municipalidad con la Corporación municipal, Alcalde Municipal, tesorero y oficiales de la secretaría.

**Autoridad:**

Ejercerá su facultad sobre todas las disposiciones que legalmente están establecidas en ley, como de las que por la particularidad de la circunscripción municipal estén bajo su responsabilidad. También ejercerá su autoridad sobre el personal que se encuentre bajo su cargo.

**Responsabilidades:**

El secretario será responsable de todas las determinaciones que el Concejo o el Alcalde delegue; así como de todo lo reglamentado en el Código municipal y demás disposiciones que tengan relación con las funciones propias del secretario.

**Educación:**

Licenciado en Administración de Empresas o graduado de Abogado.

**Experiencia:**

Dos años mínimos en puesto administrativo, planificando, dirigiendo y organizando funciones administrativas.

**Habilidades y destrezas:**

Conocimiento de las leyes relacionadas con la gestión municipal.

Conocimiento de programas de computación.

Habilidad para comunicarse y mediar entre las personas.

**Otros requisitos:**

Conocimiento de la situación socioeconómica del Municipio

Ser guatemalteco de origen

Referencia de honradez y honorabilidad

Buenas relaciones humanas

Dominio del idioma Mam

## DESCRIPCIÓN TÉCNICA DEL PUESTO DE ENCARGADO DE RECURSOS HUMANOS

### I. IDENTIFICACIÓN

Título del puesto: *Delegado de recursos humanos*

Ubicación Administrativa: *Recursos humanos*

Inmediato superior: *Alcalde Municipal*

Subalternos: *Secretaria*

### II. DESCRIPCIÓN DEL PUESTO

Es el encargado de realizar conjuntamente con el Alcalde Municipal y el Concejo municipal la integración del personal de la municipalidad, así como la realización de las actividades que le sean asignadas por parte de la Corporación municipal.

#### Atribuciones:

- Analizar las necesidades presentes y futuras de personal. Tomando en consideración la promoción del personal de la municipalidad para que éstos puedan optar a las plazas existentes. Estas necesidades también pueden satisfacerse a través de fuentes externas. El delegado debe reconocer que las necesidades de personal estarán determinadas en función de los requerimientos de la institución.
- Será el encargado del reclutamiento del personal para la municipalidad, tomando en consideración el perfil que debe tener el candidato de acuerdo a las funciones que se desempeñarán en el puesto.
- Será responsable de la selección, contratación y promoción de los futuros ocupantes de los puestos requeridos en la institución.
- Tendrá a su cargo la aplicación de las pruebas necesarias para determinar las cualidades y aptitudes de los candidatos de acuerdo a los

requerimientos de la plaza a ocupar, previo a la selección de la persona o personas que ocuparán el puesto.

- Será el responsable de la evaluación del desempeño de los colaboradores de la institución, por lo menos tres veces al año, con el propósito de medir resultados e implementar las medidas pertinentes.
- Deberá promover y establecer programas de capacitación para los trabajadores con el fin de fortalecer la gestión administrativa de la institución, así como para lograr el desarrollo profesional, laboral y personal de los mismos.
- Coordinará con instituciones estatales y privadas y organizaciones no gubernamentales para que se programen cursos de capacitación y desarrollo.
- Velará porque todos los trabajadores brinden un buen servicio a la población y evaluará la satisfacción de dicho servicio a través de los métodos que considere más convenientes.
- Realizará todas las actividades que le asignen tanto el Concejo municipal como el Alcalde y que estén relacionadas con el cargo que desempeña.

**Relaciones de trabajo:**

Por la naturaleza del puesto tendrá relación con todos los colaboradores de la municipalidad, pero más estrechamente con el Alcalde y el Concejo municipal.

**Autoridad:**

Será ejercida y se circunscribirá únicamente a través de las funciones que tiene asignadas y que involucran a todos los empleados de la municipalidad.



**Responsabilidades:**

Será responsable de realizar de la manera más eficiente y eficaz todas las funciones que se relacionen con la integración del personal, así como las que designen el Concejo municipal y el Alcalde.

**Educación:**

Licenciado en Administración de Empresas o Psicología.

**Experiencia:**

Dos años mínimos en puesto administrativo o en área de recursos humanos.

**Habilidades y destrezas:**

Conocimiento de las leyes relacionadas con la gestión municipal.

Conocimiento de programas de computación.

Habilidad para comunicarse con las personas.

Habilidad en el manejo de personal

**Otros requisitos:**

Conocimiento de la situación socioeconómica del Municipio

Referencia de honradez y honorabilidad

Buenas relaciones humanas

Dominio del idioma Mam

## DESCRIPCIÓN TÉCNICA DEL PUESTO DE ALCALDE AUXILIAR

### I. IDENTIFICACIÓN

Título del puesto: *Alcalde auxiliar*

Ubicación Administrativa: *Alcaldía auxiliar*

Inmediato superior: *Alcalde*

Subalternos: *Ninguno*

### II. DESCRIPCIÓN DEL PUESTO

Tiene como función principal la de representar a las comunidades ante el Alcalde en la toma de decisiones para beneficio de sus habitantes, así como identificar las necesidades y elaborar, gestionar y supervisar proyectos que promuevan el desarrollo de dichas comunidades.

#### Atribuciones:

- Promover la organización y la participación sistemática y efectiva de la comunidad en la identificación y solución de los problemas locales.
- Colaborar en la identificación de las necesidades locales y en la formulación de propuestas de solución a las mismas.
- Proponer lineamientos e instrumentos de coordinación en la comunidad para la ejecución de programas o proyectos por parte de personas, instituciones o entidades interesadas en el desarrollo de las comunidades.
- Elaborar, gestionar y supervisar, con el apoyo y la coordinación del Concejo Municipal, programas y proyectos que contribuyan al desarrollo integral de la comunidad.
- Cooperar en censos nacionales y municipales, así como en el levantamiento y actualización del catastro municipal.

- Promover y gestionar en el ámbito comunitario y municipal las acciones que garanticen el uso racional y sostenible de la infraestructura pública.
- Ejercer y representar, por delegación del Alcalde la autoridad municipal.
- Ser vínculo de comunicación entre las autoridades del municipio y los habitantes.
- Rendir los informes que le sean requeridos por el Concejo Municipal o el Alcalde.
- Mediar en los conflictos que los vecinos de la comunidad le presenten, coordinando esfuerzos con el Juzgado de Asuntos Municipales, cuando el caso lo requiera.
- Velar por el cumplimiento de las ordenanzas, reglamentos y disposiciones de carácter general, emitidos por el Concejo Municipal o el Alcalde , a quien dará cuenta de las infracciones y faltas que se cometan.
- Velar por la conservación, protección y desarrollo de los recursos naturales de su circunscripción territorial.
- Las demás que le sean asignadas por la ley y, las que le delegue el Concejo Municipal o el Alcalde Municipal, en el ámbito de sus respectivas competencias. Los funcionarios y empleados municipales, deberán prestar, en lo que les corresponda, la colaboración necesaria para el cumplimiento de las atribuciones del Alcalde comunitario o Alcalde auxiliar.

**Relaciones de trabajo:**

El Alcalde auxiliar tendrá estrecha relación con representantes de las comunidades, con el Concejo municipal y con el Alcalde.



**Autoridad:**

La ejercerá sobre todas las actividades que le son asignadas y sobre las disposiciones establecidas en ley, como de las que designen el Concejo municipal o el Alcalde.

**Responsabilidades:**

Representar a las comunidades y contribuir al desarrollo de las mismas a través de su organización, participación, ejecución de proyectos y de la identificación de necesidades. Asimismo, participar en todas las actividades que promuevan el bienestar de los habitantes de dichas comunidades.

**Educación:**

Nivel primario.

**Experiencia:**

Haber participado activamente en organizaciones comunitarias.

**Habilidades y destrezas:**

Habilidad para comunicarse y mediar entre las personas.

**Otros requisitos:**

Conocimiento de la situación socioeconómica del Municipio

Ser guatemalteco de origen

Referencia de honradez y honorabilidad

Buenas relaciones humanas

Domínio del idioma Mam



## DESCRIPCIÓN TÉCNICA DEL PUESTO DE COORDINADORA DE LA OFICINA MUNICIPAL DE LA MUJER

### I. IDENTIFICACIÓN

Título del puesto: *Coordinadora de la Oficina Municipal de la Mujer*  
Ubicación Administrativa: *Oficina Municipal de la Mujer*  
Inmediato superior: *Alcalde*  
Subalternos: *Ninguno*

### II. DESCRIPCIÓN DEL PUESTO

El puesto de la Coordinadora de la oficina municipal de la mujer tiene como función principal la responsabilidad de la atención de las necesidades específicas de las mujeres del municipio y del fomento de su liderazgo comunitario, participación económica, social y política.

#### Atribuciones:

- Planificar y programar las acciones de carácter técnico que implementará la Oficina Municipal de la Mujer.
- Elaborar el manual de la funciones de la Oficina Municipal de la Mujer específico del municipio.
- Informar al Concejo municipal y a sus comisiones, al Alcalde o Alcaldesa, al Consejo municipal de desarrollo y a sus comisiones, sobre la situación de las mujeres del municipio.
- Apoyar al proceso de organización y formalización de los grupos de mujeres, acompañándolas en la obtención de su personalidad jurídica.
- Organizar cursos de capacitación y formación para las mujeres del municipio para fortalecer sus habilidades, capacidades y destrezas.

- Informar y difundir el quehacer de la Oficina Municipal de la Mujer, a través de los medios de comunicación con el objeto de visualizar las acciones que la oficina realiza en el municipio.
- Mantener y actualizar permanentemente un centro de documentación que contenga material informativo, de capacitación y de investigación, así como leyes generales y específicas, en especial las que se refieren a los derechos humanos de las mujeres, participación ciudadana y auditoría social.
- Suministrar la información que le sea requerida por las autoridades municipales o el Concejo municipal sobre el funcionamiento de la Oficina Municipal de la Mujer y la ejecución del presupuesto.
- Cumplir con todas las funciones establecidas para la Oficina Municipal de la Mujer establecidas en el Código municipal u otros reglamentos

Las funciones de la Oficina Municipal de la Mujer son:

- Brindar información, asesoría y orientación a las mujeres del municipio sobre sus derechos así como de programas, proyectos y servicios existentes y referirlas a distintas instancias que apoyen su desarrollo.
- Articular y coordinar su accionar con la Comisión de la Familia, la Mujer y la Niñez y con el Concejo Municipal e informar al mismo.
- Ejecutar el presupuesto asignado por el Concejo municipal para su funcionamiento y el cumplimiento de sus obligaciones.
- Coordinar con las dependencias responsables, la gestión de cooperación técnica y financiera con entes nacionales e internacionales, para la implementación de acciones y proyectos a favor de las mujeres del municipio.
- Fomentar la organización y liderazgo de las mujeres y su participación en la toma de decisiones en el espacio local dentro del Sistema de Consejos de Desarrollo Urbano y Rural.

- Favorecer esfuerzos por establecer a nivel municipal, políticas en pro de la equidad y la igualdad de género y articular y coordinar esfuerzos con las instituciones del Estado responsables de promover, asesorar, implementar y monitorear la ejecución de la Política Nacional de Promoción y Desarrollo de las mujeres guatemaltecas.
- Brindar atención para la prevención de la violencia intrafamiliar mediante el desarrollo de diversas estrategias.
- Promover la sensibilización a diferentes actores locales sobre los derechos humanos de las mujeres y la necesaria transformación de patrones socioculturales que impiden el avance y desarrollo de las mujeres en el espacio local.
- Elaborar e implementar propuestas de políticas públicas municipales, basadas en la Política Nacional de Promoción y Desarrollo de las mujeres guatemaltecas, para integrarlas con las agendas locales y acciones municipales.

**Relaciones de trabajo:**

La Coordinadora de la Oficina Municipal de la Mujer deberá mantener estrecha relación con el Alcalde y el Concejo municipal. Asimismo su compromiso es atender las necesidades de las mujeres de las distintas comunidades y fomentar la intervención en las actividades económicas, sociales y políticas.

**Autoridad:**

Estará circunscrita a las funciones que están reglamentadas en el Código municipal, las que deleguen tanto el Concejo municipal como el Alcalde, así como las que por la naturaleza del puesto están orientadas a buscar el bienestar de las mujeres de las distintas comunidades.



**Responsabilidades:**

Establecer, gestionar y planificar conjuntamente con las mujeres de las distintas comunidades el desarrollo de las mismas, mediante la identificación de las necesidades.

**Educación:**

Estudiante de Administración de Empresas, Trabajo Social o carrera social o humanística.

**Experiencia:**

Haber participado activamente en organizaciones comunitarias.

**Habilidades y destrezas:**

Habilidad para comunicarse y mediar entre las personas

Habilidad para planificar, organizar y fomentar el liderazgo en las personas

Habilidad para manejar programas de computación

**Otros requisitos:**

Tener experiencia en trabajo con mujeres

Conocimiento de la situación socioeconómica del Municipio

Ser guatemalteco de origen

Referencia de honradez y honorabilidad

Buenas relaciones humanas

Dominio del idioma Mam

**MANUAL DE NORMAS Y  
PROCEDIMIENTOS  
MUNICIPALIDAD DE COMITANCILLO  
DEPARTAMENTO DE SAN MARCOS**

## **ÍNDICE DE MANUAL DE NORMAS Y PROCEDIMIENTOS**

### **INTRODUCCIÓN**

|                                                    | <b>Página</b> |
|----------------------------------------------------|---------------|
| <b>OBJETIVOS</b>                                   | <b>1</b>      |
| <b>PROCEDIMIENTO NO. 1</b>                         | <b>2</b>      |
| <b>EXTENSIÓN DE CONTRATOS PARA LOCALES</b>         |               |
| DESCRIPCIÓN, OBJETIVOS Y NORMAS                    |               |
| DESCRIPCIÓN DE SECUENCIA DE ACTIVIDADES            |               |
| FLUJOGRAMA                                         |               |
| <b>PROCEDIMIENTO NO. 2</b>                         | <b>8</b>      |
| <b>ELABORACIÓN DE DOCUMENTO DE COMPRA/VENTA DE</b> |               |
| <b>TERRENO</b>                                     |               |
| DESCRIPCIÓN, OBJETIVOS Y NORMAS                    |               |
| DESCRIPCIÓN DE SECUENCIA DE ACTIVIDADES            |               |
| FLUJOGRAMA                                         |               |



## INTRODUCCIÓN

Las operaciones que se realizan en la Municipalidad son diversas y están determinadas por la naturaleza de cada departamento. La efectividad de las funciones dependerá del conocimiento de las mismas y de la secuencia lógica con que se realicen.

El documento que aquí se presenta es un Manual de Normas y Procedimientos en el que se describe la secuencia procedimental, para la ejecución de las actividades propias de las funciones de una unidad administrativa de la institución, en el cual se norman las obligaciones en las actividades.

El presente documento es un ejemplo de cómo deberían presentarse de manera escrita y gráfica los procedimientos de cada unidad de la Municipalidad, con el propósito de que las actividades se realicen eficiente y eficazmente. Cada empleado debe conocer cuál es la secuencia procedimental de las operaciones propias de su departamento.

Lo que se pretende alcanzar con el presente manual es proveer a todo el personal de un instrumento básico para aplicarlo a sus labores y que con ello coadyuve a establecer las condiciones uniformes de comportamiento laboral y de entendimiento operativo. Al igual que otros manuales administrativos éste debe ser de conocimiento general, es decir, que todos los empleados estén comprometidos a conocer cuáles son los procedimientos y su secuencia.

## **OBJETIVOS**

Representan los fines principales que se buscan alcanzar al dar a conocer el manual de normas y procedimientos, el cual es un instrumento administrativo que sirve para orientar a los colaboradores de la Municipalidad de Comitancillo.

- **General**

Detallar de manera secuencial los procedimientos de las actividades que deben realizar los colaboradores, así como las normas que se deben cumplir para llevar a cabo las funciones establecidas.

- **Específicos**

Ayudar a los empleados en la realización de los procedimientos, con el propósito de agilizar las operaciones de las distintas unidades.

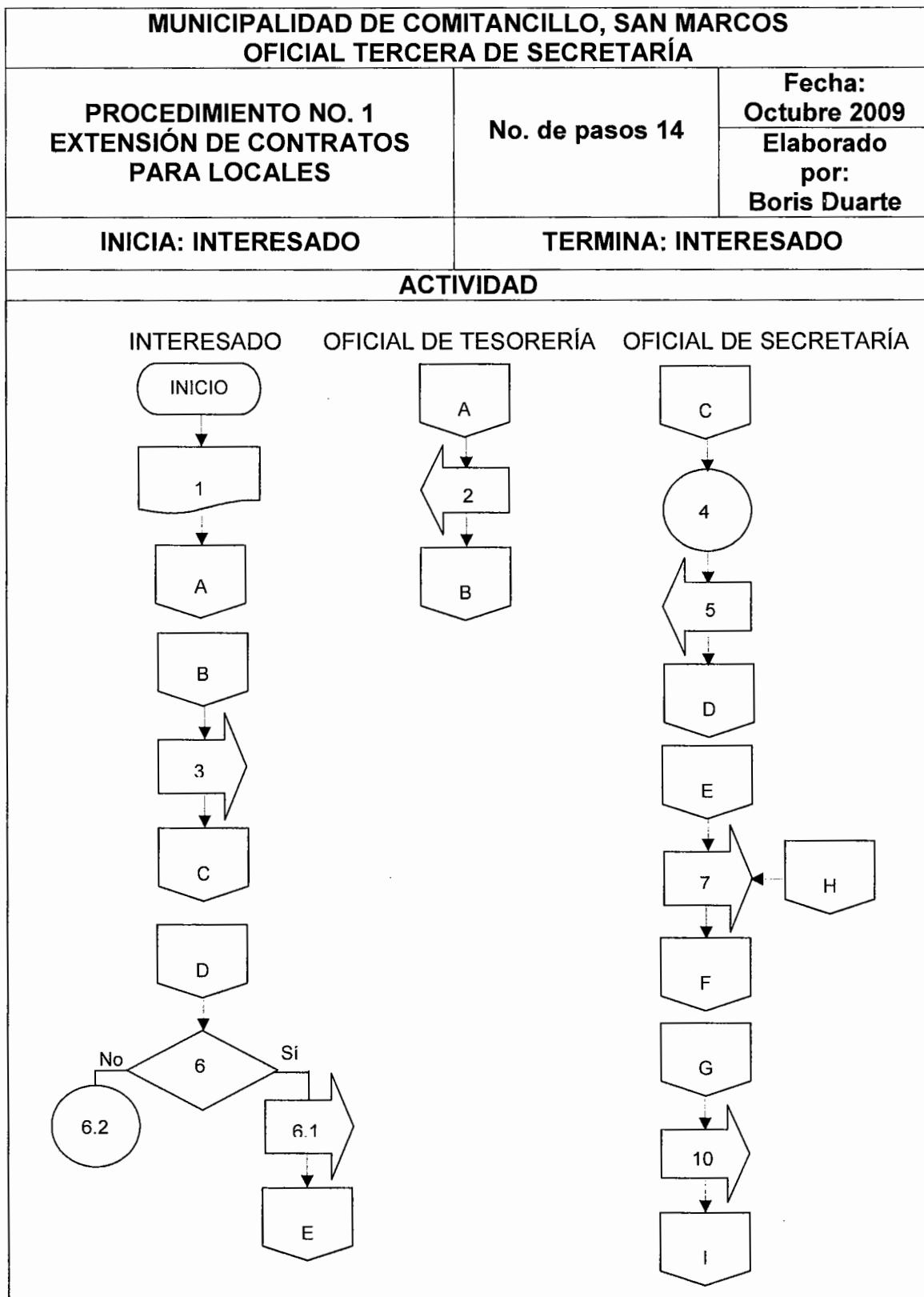
Evitar duplicidad, traslape y repetitividad en los procedimientos, así como mostrar cuál es la secuencia lógica y apropiada de los mismos, para lograr el alcance de los objetivos de la unidad de trabajo al limitar su área de aplicación.

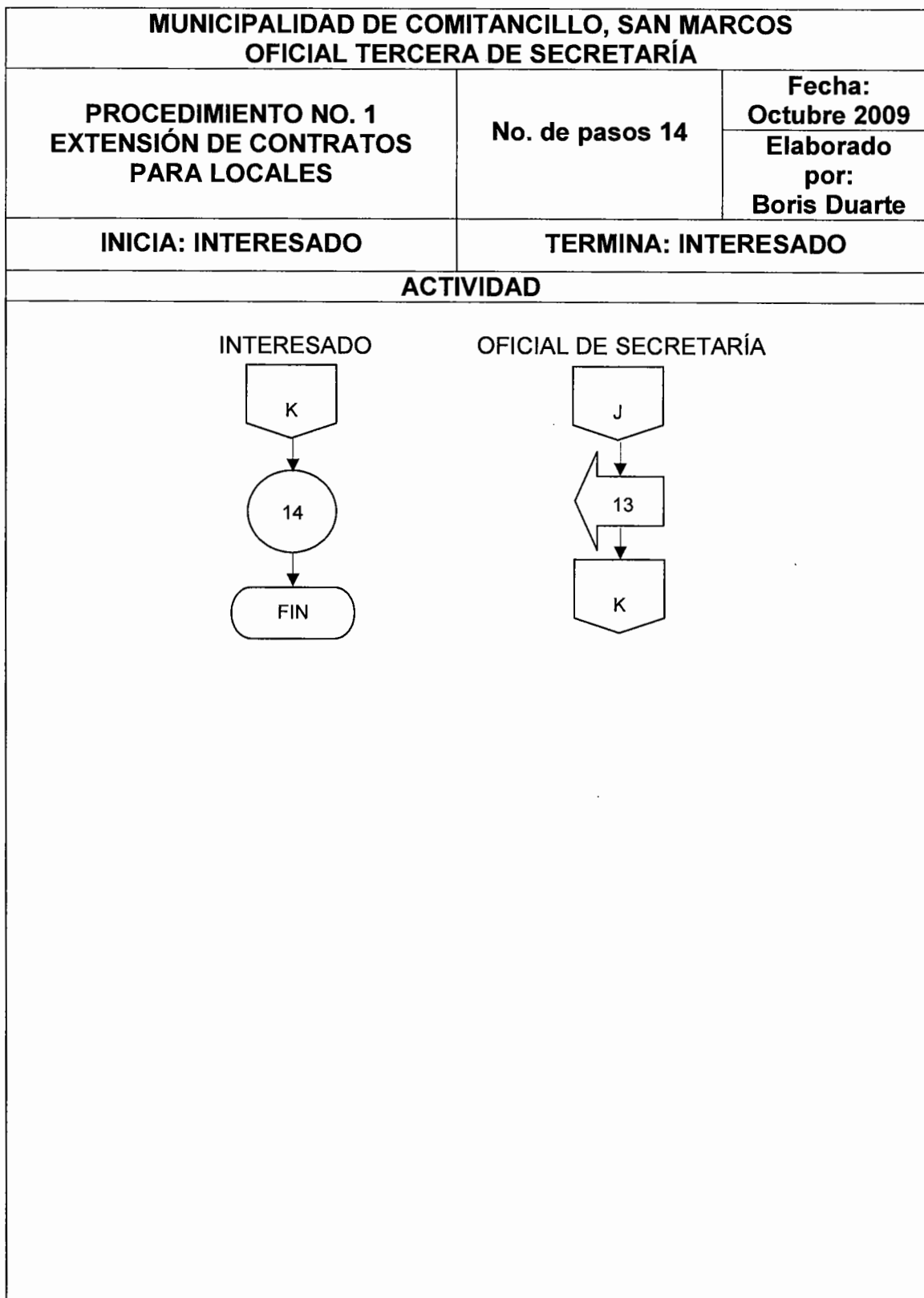
Dar a conocer a los empleados, mediante ésta herramienta administrativa la manera de cómo se pueden representar los procedimientos para hacerlos más efectivos.

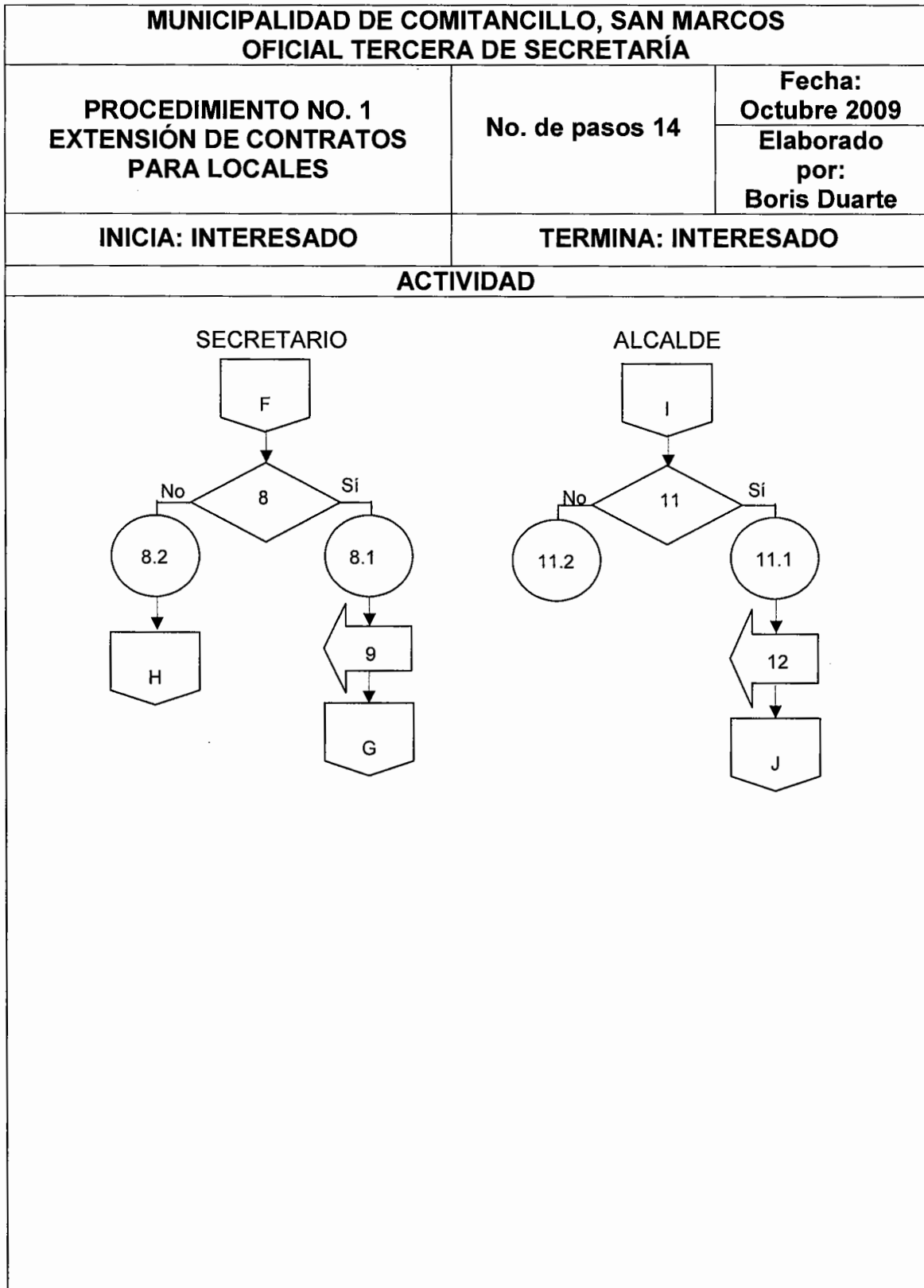
| <b>MUNICIPALIDAD DE COMITANCILLO, SAN MARCOS<br/>OFICIAL TERCERA DE SECRETARÍA</b>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                  |                            |                                            |
|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------|--------------------------------------------|
| <b>PROCEDIMIENTO NO. 1<br/>EXTENSIÓN DE CONTRATOS PARA<br/>LOCALES</b>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                              | <b>No. de pasos 14</b>     | <b>Fecha:<br/>Octubre 2009</b>             |
|                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                     |                            | <b>Elaborado<br/>por:<br/>Boris Duarte</b> |
| <b>INICIA: INTERESADO</b>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                           | <b>TERMINA: INTERESADO</b> |                                            |
| <p><b>DESCRIPCION:</b></p> <p>Consiste en la extensión de un contrato, en el cual se describen los términos en los que se establecen los derechos y obligaciones para poder adquirir en alquiler un local comercial en los distintos lugares autorizados.</p> <p><b>OBJETIVOS:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Regular por medio de un documento el compromiso de pago de alquiler de un local comercial.</li> <li>➤ Servir de apoyo a las personas que deseen iniciar un negocio.</li> <li>➤ Fomentar y facilitar el desarrollo económico particular de las personas mediante la concesión de un contrato.</li> </ul> <p><b>1. NORMAS</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>➤ El locatario está legalmente comprometido mediante un contrato a cancelar la cuota fijada por la Municipalidad a cambio del alquiler.</li> <li>➤ Todo contrato emitido deberá ser firmado y sellado tanto por el secretario como por el alcalde.</li> <li>➤ Dentro de los términos establecidos en el contrato se encuentra el período de vigencia, el cual debe ser de un año.</li> </ul> |                            |                                            |

| MUNICIPALIDAD DE COMITANCILLO, SAN MARCOS<br>OFICIAL TERCERA DE SECRETARÍA |                 |                                                                                                                                             |
|----------------------------------------------------------------------------|-----------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| PROCEDIMIENTO NO.1<br>EXTENSIÓN DE CONTRATO PARA<br>LOCALES                | No. de pasos 14 | Fecha:<br>Octubre 2009                                                                                                                      |
|                                                                            |                 | Elaborado<br>por:<br>Boris Duarte                                                                                                           |
| INICIA: INTERESADO                                                         |                 | TERMINA: INTERESDO                                                                                                                          |
| RESPONSABLE                                                                | PASO<br>No.     | ACTIVIDAD                                                                                                                                   |
| Interesado                                                                 | 1               | Solicita y paga en departamento de Tesorería hoja membretada.                                                                               |
| Oficial de Tesorería                                                       | 2               | Oficial entrega hoja membretada al interesado para realizar el contrato.                                                                    |
| Interesado                                                                 | 3               | Entrega a Oficial de Secretaría hoja membretada para la redacción del contrato.                                                             |
| Oficial de Secretaría                                                      | 4               | Procede a elaborar contrato.                                                                                                                |
| Oficial de Secretaría                                                      | 5               | Devuelve a interesado para revisión.                                                                                                        |
| Interesado                                                                 | 6               | Revisa documento.<br>6.1 Revisa si está correcto devuelve a Oficial para seguir con trámite.<br>6.2 Si no está correcto notifica a Oficial. |
| Oficial de Secretaría                                                      | 7               | Traslada para firma a Secretario.                                                                                                           |
| Secretario                                                                 | 8               | Revisa documento<br>8.1 Si está correcto procede a firmar.<br>8.2 Si no está correcto notifica a Oficial.                                   |
| Secretario                                                                 | 9               | Devuelve a Oficial de Secretaría.                                                                                                           |
| Oficial de Secretaría                                                      | 10              | Entrega a Alcalde para firma.                                                                                                               |

| MUNICIPALIDAD DE COMITANCILLO, SAN MARCOS<br>OFICIAL TERCERA DE SECRETARÍA |                 |                                                                                                                    |
|----------------------------------------------------------------------------|-----------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| PROCEDIMIENTO NO.1<br>EXTENSIÓN DE CONTRATO PARA<br>LOCALES                | No. de pasos 14 | Fecha:<br>Octubre 2009                                                                                             |
|                                                                            |                 | Elaborado<br>por:<br>Boris Duarte                                                                                  |
| INICIA: INTERESADO                                                         |                 | TERMINA: INTERESDO                                                                                                 |
| RESPONSABLE                                                                | PASO<br>No.     | ACTIVIDAD                                                                                                          |
| Alcalde                                                                    | 11              | Revisa documento.<br>11.1 Si está correcto procede a<br>firmar.<br>11.2 Si no está correcto devuelve<br>a Oficial. |
| Alcalde                                                                    | 12              | Devuelve a Oficial de Secretaría.                                                                                  |
| Oficial de Secretaría                                                      | 13              | Devuelve a interesado para firma.                                                                                  |
| Interesado                                                                 | 14              | Firma documento.                                                                                                   |



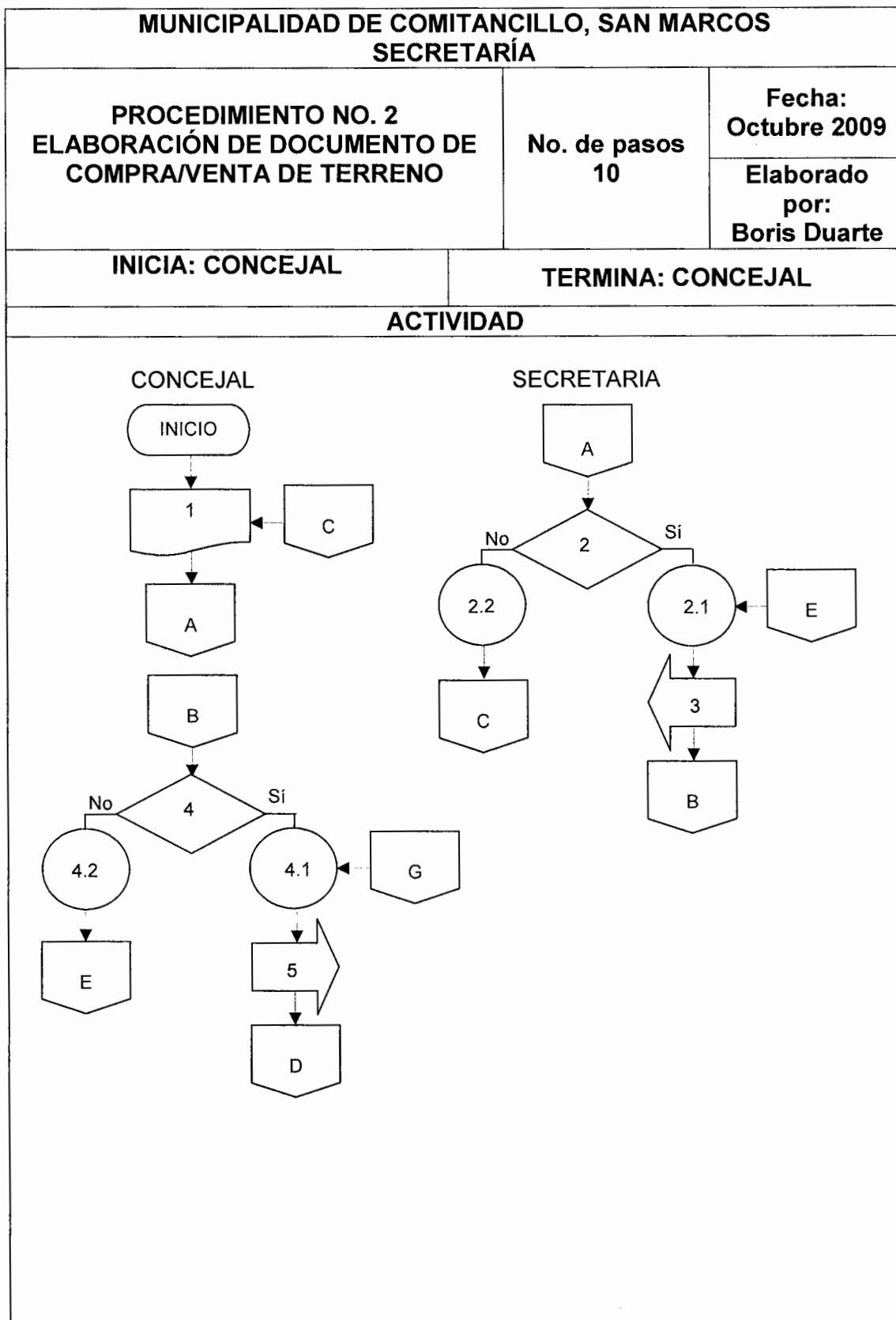


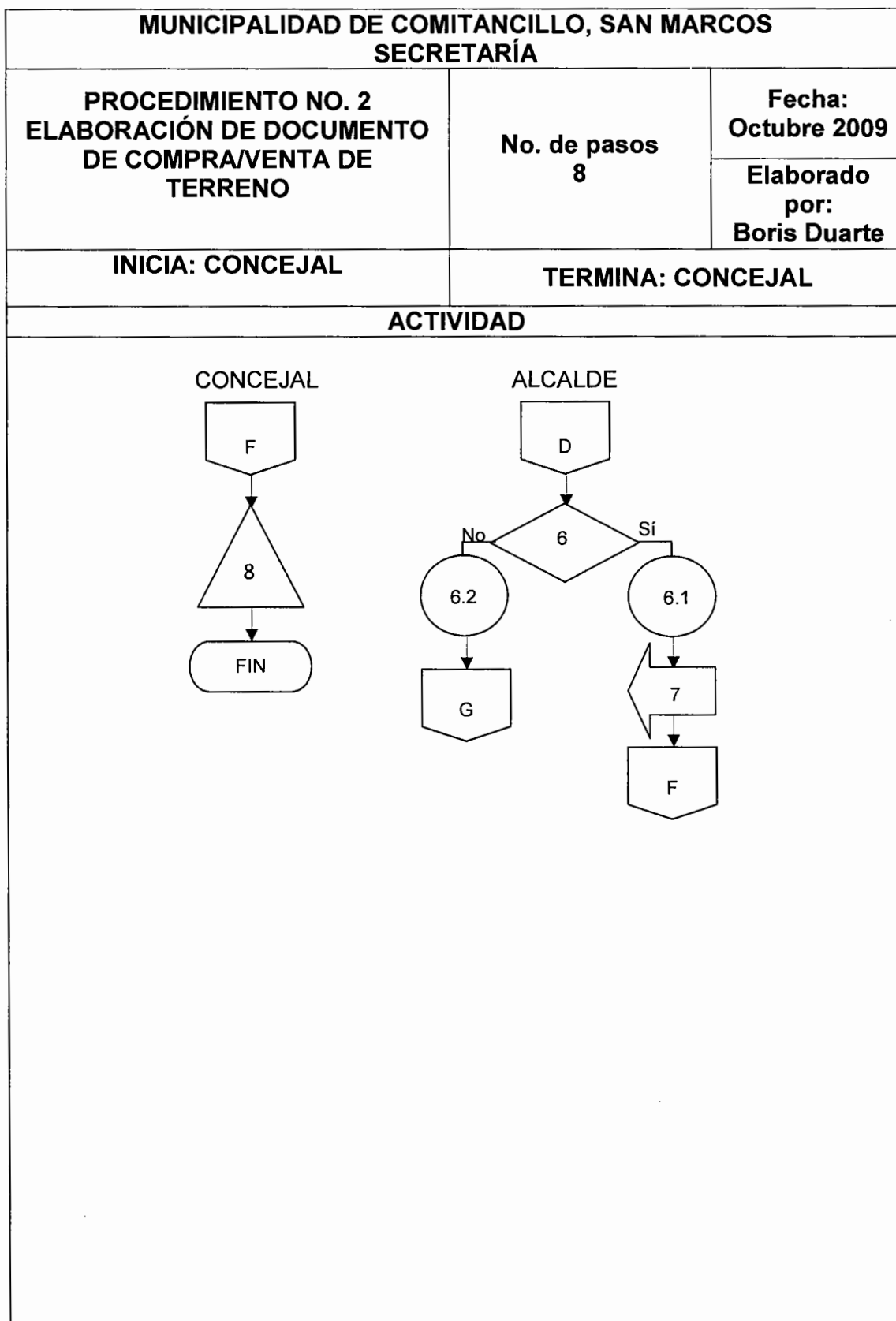




| <b>MUNICIPALIDAD DE COMITANCILLO, SAN MARCOS<br/>SECRETARÍA</b>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                             |                           |                                            |
|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------|--------------------------------------------|
| <b>PROCEDIMIENTO NO. 2<br/>ELABORACIÓN DE DOCUMENTO<br/>DE COMPRA/VENTA DE TERRENO</b>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                      | <b>No. de pasos<br/>8</b> | <b>Fecha:<br/>Octubre 2009</b>             |
|                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                             |                           | <b>Elaborado<br/>por:<br/>Boris Duarte</b> |
| <b>INICIA: CONCEJAL</b>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                     | <b>TERMINA: CONCEJAL</b>  |                                            |
| <p><b>DESCRIPCION:</b></p> <p>El procedimiento consiste en la elaboración de un documento en el que se avala la compra/venta de un terreno.</p> <p><b>OBJETIVOS:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Establecer por medio de un documento las condiciones y características de la compra/venta de un terreno en el cual dos personas se comprometen; una a la venta y la otra a la compra.</li> <li>➤ Avalar el compromiso de compra/venta al prestarse la municipalidad como mediador entre las personas involucradas.</li> <li>➤ Facilitar las relaciones de intercambio de los habitantes del municipio a través de la compra/venta de terrenos.</li> </ul> <p><b>NORMAS</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>➤ El comprador esta legítimamente comprometido por medio un documento a cancelar la deuda a la persona que le proporcionó el bien.</li> <li>➤ El documento debe ser gestionado por el Concejal quien es representante de la comunidad y de los interesados ante el alcalde.</li> <li>➤ El alcalde y el Concejal firmarán y sellarán el documento y servirán únicamente de testigos de la legalidad del documento y en ningún momento son responsables por el incumplimiento de alguna de las dos partes.</li> </ul> |                           |                                            |

| MUNICIPALIDAD DE COMITANCILLO, SAN MARCOS<br>SECRETARÍA                       |                   |                                                                                                                        |
|-------------------------------------------------------------------------------|-------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| PROCEDIMIENTO NO. 2<br>ELABORACIÓN DE DOCUMENTO<br>DE COMPRA/VENTA DE TERRENO | No. de pasos<br>8 | Fecha:<br>Octubre 2009                                                                                                 |
|                                                                               |                   | Elaborado<br>por:<br>Boris Duarte                                                                                      |
| INICIA: CONCEJAL                                                              |                   | TERMINA: CONCEJAL                                                                                                      |
| RESPONSABLE                                                                   | PASO<br>No.       | ACTIVIDAD                                                                                                              |
| Concejal                                                                      | 1                 | Entrega documento con medidas del terreno a secretaria.                                                                |
| Secretaria                                                                    | 2                 | Revisa documento con medidas,<br>2.1 Si está correcto llena formulario.<br>2.2 Si está incorrecto devuelve a Concejal. |
| Secretaria                                                                    | 3                 | Traslada documento lleno a Concejal.                                                                                   |
| Concejal                                                                      | 4                 | Revisa documento.<br>4.1 Si está correcto lo firma.<br>4.2 Si está incorrecto devuelve a secretaria.                   |
| Concejal                                                                      | 5                 | Traslada documento al alcalde.                                                                                         |
| Alcalde                                                                       | 6                 | Revisa documento.<br>6.1 Si está correcto lo firma y sella.<br>6.2 Si está incorrecto devuelve a Concejal.             |
| Alcalde                                                                       | 7                 | Devuelve a Concejal.                                                                                                   |
| Concejal                                                                      | 8                 | Archiva documento                                                                                                      |





## **PERFIL DE PROYECTO**

Comprende la descripción de un proyecto seleccionado de acuerdo a la prioridad que representa y al beneficio que proporcionará a la población del Caserío Buena Vista Bacchuc, Municipio de Comitancillo, San Marcos en el que será construido.

### **PROYECTO: CONSTRUCCIÓN DE PUESTO DE SALUD**

Este es el perfil del proyecto de la construcción de un puesto de salud; es una obra en la que se busca brindar atención médica curativa y preventiva, así como dotación de medicamentos a los distintos pobladores de la comunidad.

#### **Ubicación e identificación del proyecto**

Para llevar a cabo el proyecto es necesario establecer aspectos como el lugar en el cual se construirá la obra. En este caso, para la ubicación del centro de documentación es importante determinar el espacio a nivel macro y micro.

|               |                     |
|---------------|---------------------|
| Departamento: | San Marcos          |
| Municipio:    | Comitancillo        |
| Comunidad:    | Buena Vista Bacchuc |

#### **Descripción del proyecto**

Este radica en la construcción de un puesto de salud en el cual se brinde la atención médica y orientación a los habitantes de la aldea con el propósito de evitar, mitigar y prevenir las distintas enfermedades, así como proporcionar el debido control médico de las personas.

#### **Justificación**

La población en general sufre de distintas enfermedades provocadas por contaminación, clima, ignorancia, desnutrición, entre otras; sin embargo, la falta

de asistencia médica contribuye a que se incrementen los índices de enfermedades provocando en el peor de los casos la muerte de las personas. Las enfermedades representan un problema social que conlleva efectos negativos a la población y provoca atrasos en el desarrollo tanto físico como económico de las personas.

### **Objetivos**

- Construir un puesto de salud en el caserío Buena Vista Bacchuc que contribuya mejorar la salud de sus habitantes
- Contribuir a evitar, mitigar y prevenir las enfermedades de la población, así como concientizarlas para que tomen las medidas pertinentes
- Disminuir los índices de mortalidad de la población
- Contribuir al bienestar y desarrollo físico de la comunidad

### **Problemas que se resuelven con el proyecto**

- Disminución de las enfermedades
- Disminución de los índices de mortalidad
- Falta de conciencia en la prevención de las enfermedades
- Carencia de medicamentos para la disminución de las enfermedades
- Carencia de medidas de control para los pobladores de la comunidad

### **Población a beneficiar**

Es el número de personas que se beneficiarán con el proyecto, el cual busca contribuir a tomar medidas tanto preventivas como curativas.

#### **Directa:**

- 725 habitantes aproximadamente

#### **Indirecta:**

- 300 habitantes aproximadamente

**Tiempo aproximado de duración:**

Se estima un lapso de 2 meses

**Costo:** Q.275,000.00

Se contempla un costo aproximado de:

**Especificación del proyecto**

En el proyecto se practicarán conocimientos de ingeniería, diseño y capacidad para establecer el área y medidas pertinentes, con el propósito de poder atender a las personas que requieran los servicios del puesto de salud.

**Aspectos técnicos**

La construcción del puesto de salud es un proyecto que busca disminuir y prevenir el índice de enfermedades de la comunidad y de las que se encuentran alrededor de ella. Para ello es necesario considerar que el proyecto se encuentre ubicado en el centro de la aldea para que sea de fácil acceso a las personas.

Asimismo, es importante que se considere la capacidad instalada para atender todas las personas que visiten diariamente el puesto de salud. Es necesario que se tomen en cuenta aspectos tales como el mantenimiento de medicamentos y equipo que sean apropiados y necesarios de acuerdo a las enfermedades que más se presentan en la comunidad.

**Plan de inversión**

Dentro del proceso del proyecto es necesaria la inclusión de una evaluación y estimación de los recursos financieros que se requieren para permitir que la obra se lleve a cabo. El presupuesto se presenta a continuación

La obtención de los recursos financieros debe estar a cargo de la municipalidad y buscar el apoyo de instituciones nacionales e internacionales; así como

también si fuera posible obtener ayuda de organizaciones departamentales y municipales. Estas podrían ser:

- Municipalidad de Comitancillo
- Consejos Comunitarios de Desarrollo
- Consejos de Desarrollo Departamental
- Apoyo humano y financiero de los habitantes de la comunidad o comunidades que se beneficiarán con el proyecto.
- Organizaciones gubernamentales y no gubernamentales.

### **Sostenibilidad**

Se debe tomar en cuenta que la salud es una de las necesidades y derechos más elementales de todo ser humano, para lo cual es necesario que el alcalde municipal, la Coordinación de Servicios Públicos -CSP- e instituciones que deseen colaborar en la sostenibilidad del proyecto, sean los encargados de realizar un plan estratégico para que el puesto de salud ofrezca los mejores beneficios a la comunidad, tanto en el inicio de su creación como durante su funcionamiento.



## **PERFIL DE PROYECTO**

Contiene la descripción del proyecto, el cual fue seleccionado de acuerdo a la importancia que representa y al beneficio que proporcionará a la población de la aldea Chixal, Municipio de Comitancillo, San Marcos en la que será construido.

## **PROYECTO: CONSTRUCCIÓN DE UN INSTITUTO EDUCATIVO DE NIVEL BÁSICO**

La construcción de un instituto para éste nivel es una obra en la que se pretende brindar el curso lectivo para los estudiantes egresados de ciclo primario. El objetivo es que se continúe con los ciclos educativos posteriores; el proyecto conlleva también el equipamiento de las aulas así como los servicios y áreas con los que debe contar.

### **Ubicación e identificación del proyecto**

Para la ubicación del proyecto es importante determinar el lugar a nivel micro y macro en donde será construido el establecimiento educativo.

|               |              |
|---------------|--------------|
| Departamento: | San Marcos   |
| Municipio:    | Comitancillo |
| Comunidad:    | Aldea Chixal |

### **Descripción del proyecto**

Este consiste en la construcción de un instituto educativo básico en el cual se brinde la educación de los tres niveles educativos previos a cursar la carrera de diversificado. Dicho proyecto debe llevarse a cabo tomando en cuenta todas las fases de su construcción con las características apropiadas para todo establecimiento. Así también es preciso dotarlo del equipo necesario, ambientes y servicios para que los estudiantes puedan contar con un establecimiento que llene las necesidades más importantes.

### **Justificación**

La educación es uno de los principales derechos de toda persona como parte integral de su desarrollo individual. No difiere en nada la situación que afronta el municipio de Comitancillo y en especial la Aldea Chixal debido que al igual que otras comunidades, los índices de analfabetismo son elevados. Lamentablemente, muchas de las personas solamente cursan el nivel primario, sin embargo, por problemas económicos los niños abandonan la escuela y dejan la misma en los primeros años. Por lo que para fortalecer los niveles de enseñanza es importante que los niños concluyan los primeros años y continúen con el nivel medio, pero para ello es necesario que existan establecimientos que ofrezcan el desarrollo académico para que puedan concluir una fase del nivel educativo. Se plantea el perfil de la construcción del establecimiento.

### **Objetivos**

- Construir un instituto educativo de nivel básico en la Aldea Chixal que favorezca la educación de sus habitantes
- Contribuir a disminuir y evitar el analfabetismo en la población, así como ofrecer la oportunidad de continuar con la educación a nivel medio.
- Ofrecer oportunidad de empleo a los maestros que aspiren a la obtención de una plaza en el establecimiento.
- Contribuir al desarrollo tanto de la Aldea como del Municipio.

### **Problemas que se resuelven con el proyecto**

- Escasez de establecimientos de nivel básico
- La falta de oportunidad de continuar con los estudios de nivel medio
- Debilidad en el sistema educativo, al proporcionar un establecimiento más de nivel básico.

### **Población a beneficiar**

Se refiere a la cantidad de personas que se beneficiarán con el proyecto, el cual busca apoyar la educación básica de la comunidad.

#### **Directa:**

- 150 habitantes aproximadamente

#### **Indirecta:**

- 50 habitantes aproximadamente

#### **Tiempo aproximado de duración:**

Se estima un lapso de 4 a 5 meses

**Costo:** Q.450,000.00

Se contempla un costo aproximado de:

### **Especificación del proyecto**

En el proyecto se practicarán conocimientos de ingeniería, diseño y capacidad para establecer el área y medidas pertinentes, con el propósito de poder atender a las personas que requieran los servicios del puesto de salud.

### **Aspectos técnicos**

El instituto de nivel básico es un proyecto que persigue aumentar las posibilidades de los estudiantes que egresarán del nivel primario. La obra constará de tres aulas para la impartición de clases; una oficina para el director que al mismo tiempo servirá para reunión de maestros; dos sanitarios, uno para maestros y el otro para los alumnos. Además contará con una cancha de básquetbol. Las aulas tendrán capacidad para 50 alumnos cada una. Es importante considerar que el proyecto se encuentre ubicado lo más próximo al centro de la aldea para que sea de fácil acceso a las personas.

### **Plan de inversión**

En este se considera la evaluación y estimación de los recursos financieros que se requieren para permitir que el proyecto se lleve a cabo. Los recursos financieros deben estar a cargo de la municipalidad y buscar el apoyo de instituciones nacionales e internacionales; así como también se puede obtener ayuda de organizaciones departamentales y municipales. La participación de la comunidad es de suma importancia, con mano de obra o recursos materiales y financieros. Estas instituciones podrían ser:

- Municipalidad de Comitancillo
- Consejos Comunitarios de Desarrollo
- Consejos de Desarrollo Departamental
- Consejos Municipales de Desarrollo
- Apoyo humano y financiero de los habitantes de la comunidad o comunidades que se beneficiarán con el proyecto.
- Organizaciones gubernamentales y no gubernamentales.

### **Sostenibilidad**

En este aspecto es importante considerar el funcionamiento del establecimiento y para ello es necesario que tanto el mismo esté en condiciones de utilidad, como la permanencia de maestros para que no se interrumpan los ciclos escolares. Por lo tanto es necesario que el alcalde municipal, la Coordinación de Servicios Públicos -CSP- e instituciones que deseen colaborar en la sostenibilidad del proyecto; de ser posible la solicitud de ayuda al Ministerio de Educación para que estos sean los encargados de realizar un plan estratégico para que el establecimiento brinde la educación, tanto en el inicio de su creación como durante su funcionamiento.

## **PERFIL DE PROYECTO**

Se refiere al contenido del proyecto, en el cual se describe la naturaleza del mismo, el lugar y a las personas que se beneficiarán, así como los aspectos técnicos y los objetivos que se pretenden alcanzar. Dicho proyecto se realizará en la Cabecera Municipal de Comitancillo, San Marcos.

### **PROYECTO: CONSTRUCCIÓN DE UNA BIBLIOTECA**

Para fortalecer la educación en las comunidades del Municipio se busca el desarrollo de un proyecto en el cual los estudiantes e investigadores cuenten con una fuente de información que les ayude a fortalecer sus conocimientos. Por tal motivo se elabora el perfil de la construcción de un centro de documentación.

#### **Ubicación e identificación del proyecto**

Para la identificación del proyecto es importante determinar el lugar a nivel micro y macro en la cual estará construida la biblioteca.

|               |                    |
|---------------|--------------------|
| Departamento: | San Marcos         |
| Municipio:    | Comitancillo       |
| Comunidad:    | Cabecera Municipal |

#### **Descripción del proyecto**

Consiste en la edificación de una biblioteca en la que se tenga acceso a la información a través de libros y otros documentos de referencia que sean de utilidad tanto para estudiantes, investigadores como para cualquier otra persona que desee obtener información de distinta índole.

### **Justificación**

La información es importante debido a que enriquece el conocimiento. Para el caso de la Cabecera municipal, esto resulta beneficioso porque la educación en éste lugar es escasa e ineficiente. Muchos son los estudiantes en el Municipio que carecen de textos didácticos con los cuales fortalecer los cursos que se les imparten en los establecimientos escolares. Aparte, existen maestros, investigadores y personas particulares que necesitan obtener información para fortalecer sus conocimientos pero lamentablemente no pueden adquirirla de manera oportuna y se ven en la necesidad de recurrir a otras fuentes que pueden ser costosas y están lejos del alcance.

### **Objetivos**

- Llevar a cabo la construcción de la biblioteca de la Cabecera Municipal, para todas las personas que deseen acceder a obtener información.
- Favorecer la educación del Municipio para que se fortalezca y contribuya a que las personas tengan un conocimiento más enriquecido.
- Contribuir al desarrollo de la educación del Municipio al crear un centro de información.

### **Problemas que se resuelven con el proyecto**

- La falta de información que existe tanto en los centros educativos como en otras instituciones.
- Evitar que las personas tengan que buscar información fuera del Municipio.
- Carencia de una biblioteca que cuente con información completa y oportuna.

**Población a beneficiar**

Se refiere a la cantidad de personas que obtendrán el beneficio de la biblioteca, la cual busca contar con la mayor y diversa información a través de distintos medios.

**Directa:**

- 2500 habitantes aproximadamente

**Indirecta:**

- 800 habitantes aproximadamente

**Tiempo aproximado de duración:**

Se estima un lapso de 3 meses

**Costo:** Q.190,000.00

Se contempla un costo aproximado de:

**Especificación del proyecto**

El objetivo principal es la construcción de la biblioteca en la que se tomarán aspectos tales como la estimación del espacio, los ambientes necesarios, el diseño y capacidad para que se pueda atender a todas las personas que deseen obtener información.

**Aspectos técnicos**

En la construcción de la biblioteca es necesario considerar que el lugar se encuentre ubicado en una zona de la Cabecera que sea accesible no solo para los habitantes de la misma sino para las comunidades que busquen el servicio.

El diseño debe cumplir con requerimientos necesarios en la que se cuente con los ambientes adecuados tanto para el equipo, material, como para las personas que trabajarán en la biblioteca y los que la visitarán.

La preparación del proyecto consiste en las primeras actividades así como la determinación de los materiales que servirán para la construcción de la obra. En cuanto a la construcción de la obra y el equipo necesario, se refiere a la edificación de lo que será la biblioteca y el conjunto de mobiliario, material de información y equipo necesario. Asimismo, es importante la determinación de las personas que trabajarán en la biblioteca, las cuales deben tener la experiencia y la actitud del servicio que se requiere en instituciones de este tipo.

### **Plan de inversión**

Este comprende la asignación de los recursos financieros, los cuales son determinados de acuerdo a la evaluación de lo que se necesita para permitir que la obra se lleve a cabo. El presupuesto es el siguiente:

Al igual que en otros municipios, la asignación de todos los recursos o la mayoría de los mismos están a cargo de la municipalidad. Sin embargo, para la realización del proyecto es importante buscar el apoyo de instituciones nacionales e internacionales; así como también si fuera posible obtener ayuda de organizaciones departamentales y municipales. Estas podrían ser:

- Municipalidad de Comitancillo
- Consejos Comunitarios de Desarrollo
- Consejos de Desarrollo Departamental
- Apoyo humano y financiero de los habitantes de la comunidad o comunidades que se beneficiarán con el proyecto.
- Organizaciones gubernamentales y no gubernamentales.

### **Sostenibilidad**

Debido a la importancia del proyecto, es importante que el mismo cuente con un mantenimiento sostenible, en el que se busque la prolongación del tiempo de vida del proyecto. En tal sentido es necesario que el alcalde municipal, El



Ministerio de Educación, la Coordinación de Servicios Públicos -CSP- e instituciones que deseen colaborar en la sostenibilidad del proyecto, sean los encargados de realizar un plan estratégico para que la biblioteca ofrezca el mejor servicio a las personas de la Cabecera Municipal y a las de las distintas comunidades.

## BIBLIOGRAFÍA

1. AGUILAR CATALÁN, JOSÉ ANTONIO. Método para la Investigación del Diagnóstico Socioeconómico; (pautas para el desarrollo de las regiones en países que han sido mal administrados). 1ª. edición. Editorial Praxis. Guatemala, 176 pp.
2. COMUNIDAD ÉTONICA MAYA-MAM, COMITANCILLO-TXOLJA. Monografía del Municipio de Santa Cruz Comitancillo, Departamento de San Marcos; (en línea), Edición Maya Mam. Consultado el 13 de agosto de 2009. Disponible en [www.csd.osaka-u.ac.jp/user/rosaldo/tnom\\_txolja\\_esp.htm](http://www.csd.osaka-u.ac.jp/user/rosaldo/tnom_txolja_esp.htm).
3. CONGRESO DE LA REPÚBLICA DE GUATEMALA. Decreto 12 – 2002, Código Municipal. Guatemala. 2002. 80 p.
4. CONGRESO DE LA REPÚBLICA DE GUATEMALA. Decreto 11 – 2002, Ley de Consejos de Desarrollo urbano y Rural y su Reglamento. Guatemala. 2002. 68 p.
5. KOONTZ HAROLD, WEHRICH HEINZ. Administración, Una Perspectiva Global. 8ª. Edición. Editorial Mc Graw Hill. México, 432 pp.
6. ORTIZ FRIDA Y GARCÍA, MARÍA DEL PILAR. Metodología de la Investigación. El Proceso y sus Técnicas. 1ª. Edición Editorial Limusa Noriega Editores. México D.F. 179 pp.
7. RODRÍGUEZ UMÁN, RAMÍREZ RUDY. Hacia Una Gestión Municipal Democrática Para el Nuevo Milenio; Única edición. Fotolitografía Publicaciones, Guatemala, 46 pp.