

MUNICIPIO DE ZARAGOZA
DEPARTAMENTO DE CHIMALTENANGO

“DIAGNÓSTICO ADMINISTRATIVO MUNICIPAL”

DAVID ARTURO CONTRERAS VELÁSQUEZ

TEMA GENERAL

“DIAGNÓSTICO SOCIOECONÓMICO, POTENCIALIDADES PRODUCTIVAS Y
PROPUESTAS DE INVERSIÓN”

MUNICIPIO DE ZARAGOZA
DEPARTAMENTO DE CHIMALTENANGO

TEMA INDIVIDUAL

“DIAGNÓSTICO ADMINISTRATIVO MUNICIPAL”

FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS
UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEMALA
2011

2011

(c)

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

ZARAGOZA – VOLUMEN 11

2-67-75-AE-2011

Impreso en Guatemala, C.A.

UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEMALA
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS

“DIAGNÓSTICO ADMINISTRATIVO MUNICIPAL”

MUNICIPIO DE ZARAGOZA
DEPARTAMENTO DE CHIMALTENANGO

INFORME INDIVIDUAL

Presentado a la Honorable Junta Directiva y al

Comité Director

del

Ejercicio Profesional Supervisado de

la Facultad de Ciencias Económicas

por

DAVID ARTURO CONTRERAS VELÁSQUEZ

previo a conferírsele el título

de

ADMINISTRADOR DE EMPRESAS

en el Grado Académico de

LICENCIADO

Guatemala, abril de 2011

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

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

**COMITÉ DIRECTOR DEL
EJERCICIO PROFESIONAL SUPERVISADO**

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



FACULTAD DE
CIENCIAS ECONOMICAS

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

El Infrascrito Secretario de la Facultad de Ciencias Económicas de la Universidad de San Carlos de Guatemala, **HACE CONSTAR**: Que en sesión celebrada el día 5 de mayo de 2011, según Acta No. 12-2011 Punto CUARTO, inciso 4.3, subinciso 4.3.46 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 Zaragoza, departamento de Chimaltenango.

Presentó: **DAVID ARTURO CONTRERAS VELÁSQUEZ**

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 veinticuatro días del mes de mayo de dos mil once.

Atentamente,

"ID Y ENSEÑAD A TODOS"

LIC. CARLOS ROBERTO CABRERA MORALES
SECRETARIO



Smp.

Ingrid
REVISADO

ÍNDICE GENERAL

No.	Descripción	Página
	INTRODUCCIÓN	i
	CAPÍTULO I	
	MARCO MUNICIPAL	
1.1	ANTECEDENTES HISTÓRICOS DEL MUNICIPIO	1
1.2	LOCALIZACIÓN Y EXTENSIÓN TERRITORIAL	2
1.3	CLIMA	3
1.4	OROGRAFÍA	3
1.5	ASPECTOS CULTURALES Y DEPORTIVOS	3
1.6	DIVISIÓN POLÍTICO-ADMINISTRATIVA	4
1.6.1	División política	4
1.6.2	División administrativa	7
1.6.3	Concejo Municipal	7
1.6.4	Alcaldías auxiliares	7
1.7	POBLACIÓN	8
1.7.1	Total, número de hogares y tasa de crecimiento	9
1.7.2	Por sexo, edad, pertenencia étnica y área geográfica	9
1.7.3	Densidad poblacional	10
1.7.4	Población económicamente activa	10
1.7.5	Migración	10
1.7.6	Inmigración	11
1.7.7	Emigración	11
1.7.8	Vivienda	11
1.7.9	Ocupación y salarios	12
1.7.10	Niveles de ingreso	12
1.7.11	Pobreza	13
1.7.12	Desnutrición	13
1.8	SERVICIOS BÁSICOS Y SU INFRAESTRUCTURA	13
1.8.1	Educación	13
1.8.2	Salud	14
1.8.3	Agua	15
1.8.4	Energía eléctrica	15
1.8.5	Drenajes y alcantarillado	16
1.8.6	Sistemas de tratamiento de aguas servidas	16
1.8.7	Sistemas de recolección de basura	16
1.8.8	Tratamiento de desechos sólidos	16
1.8.9	Letrinización	17
1.8.10	Cementerio	17

1.9	ORGANIZACIÓN SOCIAL Y PRODUCTIVA	17
1.9.1	Organizaciones sociales	17
1.9.2	Comités	18
1.9.3	Consejos Comunitarios de Desarrollo -COCODES-	19
1.9.4	Consejo Municipal de Desarrollo -COMUDE-	19
1.9.5	Consejo Departamental de Desarrollo -CODEDE-	20
1.9.6	Organización productiva	20
1.10	ENTIDADES DE APOYO	20
1.10.1	Instituciones estatales	20
1.10.2	Instituciones municipales	21
1.10.3	Organizaciones no gubernamentales	22
1.10.4	Instituciones internacionales	22
1.11	ACTIVIDADES PRODUCTIVAS DEL MUNICIPIO	24
1.11.1	Actividad agrícola	24
1.11.2	Actividad pecuaria	24
1.11.3	Actividad artesanal	24
1.11.4	Actividad industrial	25
1.11.5	Actividad de comercio y servicios	25

CAPÍTULO II

MARCO MUNICIPAL

2.1	MARCO LEGAL	26
2.1.1	Constitución Política de la República de Guatemala	26
2.1.2	Código Municipal. Decreto No. 12-2002	26
2.1.3	Código de Trabajo. Decreto 1441	30
2.1.4	Ley de Servicio Municipal. Decreto 1-87	31
2.1.5	Ley de Acceso a la Información Pública. Decreto 57-2008	35
2.1.6	Normas Generales del Control Interno Gubernamental	35
2.2	DIAGNÓSTICO ADMINISTRATIVO MUNICIPAL	36
2.2.1	Planificación	36
2.2.1.1	Objetivo general	38
2.2.2	Organización	39
2.2.2.1	Estructura organizacional	39
2.2.2.2	Sistema de organización	40
2.2.2.3	Especialización	42
2.2.2.4	Departamentalización	44
2.2.2.5	Cadena de mandos	44
2.2.2.6	Equilibrio dirección-control	46
2.2.2.7	Tramo de control	46
2.2.2.8	Centralización y descentralización	47
2.2.3	Integración	48

2.2.3.1	Adecuación de personas y funciones	48
2.2.3.2	Reclutamiento	49
2.2.3.3	Selección y contratación	49
2.2.3.4	Inducción	51
2.2.3.5	Adiestramiento, capacitación y desarrollo	52
2.2.4	Dirección	52
2.2.4.1	Coordinación de intereses	52
2.2.4.2	Resolución y aprovechamiento de conflictos	53
2.2.4.3	Motivación y satisfacción laboral	53
2.2.4.4	Jerarquización de necesidades	53
2.2.4.5	Factores de higiene	54
2.2.4.6	Seguridad e higiene ocupacional	54
2.2.4.7	Comunicación	56
2.2.4.8	Liderazgo	57
2.2.4.9	Supervisión	58
2.2.5	Control	58
2.2.5.1	Estándares	59
2.2.5.2	Medición de resultados	59
2.2.5.3	Corrección y retroalimentación	59
2.2.5.4	Tipo de control	59

CAPÍTULO III

PROPUESTA DE SOLUCIÓN A LA PROBLEMÁTICA ENCONTRADA

3.1	PLANIFICACIÓN	60
3.1.1	Misión	60
3.1.2	Visión	61
3.1.3	Objetivos	61
3.1.3.1	General	61
3.1.3.2	Específicos	61
3.1.4	Políticas	62
3.1.5	Valores	62
3.1.6	Procedimientos	63
3.1.7	Presupuestos	63
3.1.8	Monitoreo y revisión del POA	63
3.2	ORGANIZACIÓN	64
3.2.1	Estructura organizacional	64
3.2.2	Especialización	66
3.2.3	Departamentalización	67
3.2.4	Cadena de mandos	68
3.2.5	Equilibrio dirección-control	69
3.2.6	Tramo de control	69

3.2.7	Descentralización	69
3.3	INTEGRACIÓN	69
3.3.1	Adecuación de personas y funciones	69
3.3.2	Reclutamiento	70
3.3.2.1	Fuentes internas	70
3.3.2.2	Fuentes externas	70
3.3.3	Selección y contratación	70
3.3.4	Inducción	71
3.3.4.1	General	71
3.3.4.2	Específica	72
3.3.5	Adiestramiento, capacitación y desarrollo	72
3.4	DIRECCIÓN	72
3.4.1	Coordinación de intereses	72
3.4.2	Resolución y aprovechamiento de conflictos	73
3.4.3	Motivación y satisfacción laboral	73
3.4.4	Jerarquización de necesidades	74
3.4.5	Seguridad e higiene ocupacional	74
3.4.6	Comunicación	76
3.4.6.1	Tipos de comunicación	76
3.4.6.2	Comunicación interna	77
3.4.6.3	Comunicación externa	77
3.4.7	Liderazgo	78
3.4.8	Supervisión	78
3.5	CONTROL	78
3.5.1	Estándares	78
3.5.2	Medición de resultados	79
3.5.3	Corrección y retroalimentación	79
3.5.4	Tipo de control	79

CAPÍTULO IV

REQUERIMIENTOS DE INVERSIÓN SOCIAL

4.1	FUENTES DE INGRESOS MUNICIPALES	80
4.1.1	Ingresos corrientes	81
4.1.2	Ingresos de capital	82
4.1.3	Préstamos y donaciones	84
4.2	PROYECTOS EN EJECUCIÓN	85
4.2.1	Proyecto: Construcción de salón de usos múltiples	85
4.2.1.1	Ubicación del proyecto	85
4.2.1.2	Especificaciones del proyecto	87
4.2.2	Proyecto: Construcción de salón de usos múltiples	88
4.2.2.1	Ubicación del proyecto	88

4.2.2.2	Especificaciones del proyecto	90
4.3	NECESIDADES DE INVERSIÓN SOCIAL	90
4.4	PRIORIZACIÓN DE PROYECTOS	92
4.4.1	Necesidades	92
4.4.2	Evaluación	92
4.4.3	Aspectos considerados	92
4.4.4	Priorización	93
4.4.5	Evaluación de recursos y ejecución	93

CONCLUSIONES

RECOMENDACIONES

ANEXOS

Anexo 1: Manual de Organización

Anexo 2: Manual de Normas y Procedimientos

Anexo 3: Perfil de proyectos

BIBLIOGRAFÍA

ÍNDICE DE CUADROS

No.	Descripción	Página
1	Municipio de Zaragoza - Chimaltenango, Análisis de la población. Años: 1994, 2002 y 2009	8
2	Municipio de Zaragoza - Chimaltenango, Ejecución presupuestaria de ingresos por fuente de financiamiento. Municipalidad. Período: del año 2004 al 2009	81
3	Municipio de Zaragoza - Chimaltenango, Ingresos corrientes. Municipalidad. Período: del año 2004 al 2009	82
4	Municipio de Zaragoza - Chimaltenango, Ingresos de capital. Municipalidad. Período: del año 2004 al 2009	84

ÍNDICE DE GRÁFICAS

No.	Descripción	Página
1	Municipio de Zaragoza - Chimaltenango, Organigrama. Municipalidad. Año: 2009	41
2	Municipio de Zaragoza - Chimaltenango. Frecuencia de análisis y evaluación de puestos y funciones de los colaboradores. Año:2009	47
3	Municipio de Zaragoza - Chimaltenango. Factores que afectan la comunicación interna en la Municipalidad. Año: 2009	57
4	Municipio de Zaragoza - Chimaltenango, Organigrama propuesto. Municipalidad. Año: 2010	65

ÍNDICE DE TABLAS

No.	Descripción	Página
1	Municipio de Zaragoza - Chimaltenango, División política. Centros poblados. Años: 1994, 2002 y 2009	5
2	Municipio de Zaragoza - Chimaltenango, Entidades de apoyo estatales. Año: 2009	21
3	Municipio de Zaragoza - Chimaltenango, Entidades de apoyo municipales, no gubernamentales e internacionales. Año: 2009	23
4	Municipio de Zaragoza - Chimaltenango, Requerimientos de inversión social. Año:2009	91

ÍNDICE DE MAPAS

No.	Descripción	Página
1	Municipio de Zaragoza - Chimaltenango, Centros poblados, límites y colindancias. Año: 2009	6

INTRODUCCIÓN

El presente estudio se desarrolló en el marco del Ejercicio Profesional Supervisado -EPS-, como un método de evaluación final optativo que brinda la Facultad de Ciencias Económicas de la Universidad de San Carlos de Guatemala, previo a conferir el grado académico de Licenciado en las carreras de Contaduría Pública y Auditoría, Administración de Empresas y Economía; con el propósito de identificar la situación administrativa y aplicar conocimientos alcanzados en la formulación de soluciones viables a la problemática que enfrentan las municipalidades.

El tema de la investigación abordado, se denomina “DIAGNÓSTICO ADMINISTRATIVO MUNICIPAL”, efectuado en el segundo semestre del año 2009 en la municipalidad de Zaragoza, departamento de Chimaltenango.

El objetivo principal que se desea alcanzar es conocer la situación y problemática administrativa que existe en la Municipalidad y determinar propuestas de solución para que contribuyan a mejorar el desempeño de la misma.

El informe pretende dar respuesta a la hipótesis general elaborada previo a realizar la investigación: “Actualmente la situación administrativa de la municipalidad de Zaragoza, departamento de Chimaltenango, muestra un cambio significativo comparado con el período de Gobierno Municipal anterior”.

El diagnóstico se sustentó en la investigación científica y la aplicación del proceso administrativo a través de sus cinco fases: planificación, organización, integración, dirección y control; para comprobar la hipótesis planteada mediante técnicas de entrevista, encuesta, observación directa y el uso de los instrumentos correspondientes: cuestionario, guía y boletas.

Dentro de las limitaciones para realizar la investigación se encontraron: la carencia de acceso a información primaria y la falta de conocimiento de temas específicos por parte de los colaboradores de la Municipalidad.

El contenido del informe consta de cuatro capítulos, los cuales se describen a continuación: En el capítulo I, se dan a conocer las características socioeconómicas del municipio de Zaragoza, a través de la descripción de cada una de las variables: antecedentes históricos, localización y extensión territorial, clima, orografía, aspectos culturales y deportivos, división político-administrativa, población, servicios básicos y su infraestructura, organización social y productiva, entidades de apoyo y actividades productivas.

El capítulo II, presenta el marco legal para el correcto funcionamiento de la Municipalidad y el diagnóstico administrativo municipal a través del proceso administrativo, en cada una de sus cinco fases mencionadas con anterioridad.

En el capítulo III, se muestra la propuesta de solución a la problemática encontrada para cada una de las fases diagnosticadas.

El capítulo IV, muestra los requerimientos de inversión social, las fuentes de ingresos municipales, proyectos en ejecución, las necesidades de inversión social y la priorización de proyectos efectuada por la Municipalidad.

Finalmente se presentan las conclusiones, recomendaciones, bibliografía que sirvió de apoyo para desarrollar el presente diagnóstico y los anexos de propuestas que incluye: manual de organización, manual de normas y procedimientos y perfil de proyectos de las necesidades detectadas en el Municipio.

CAPÍTULO I

MARCO MUNICIPAL

Este capítulo contiene el análisis de las características económicas y sociales del municipio de Zaragoza, departamento de Chimaltenango.

1.1 ANTECEDENTES HISTÓRICOS DEL MUNICIPIO

De acuerdo con la información consultada¹, el municipio de Zaragoza era un valle llamado Chicaj que luego fue conocido con el nombre de Chicoj o Chixoc, que en lengua Kaqchiquel quiere decir: Francisco Oj, dueño de las tierras del lugar en la época pre colonial en el año 1711, se le conoció también con el nombre de Valle de los Duraznos.

En el año de 1761 llegaron a radicarse varias familias españolas, quienes designaron una comisión precedida por Don Alfonso de Heredia, quienes le denominaron a dicho lugar como el Valle de Nuestra Señora del Pilar de Heredia. Muchos años después quedó establecido el Municipio mediante un acuerdo gubernativo del 27 de enero de 1892, cuyo nombre fue escogido como la Villa de Zaragoza, España.

Al promulgarse la Constitución Política del Estado de Guatemala el 11 de octubre de 1825, se declararon los pueblos que integran el territorio, en donde apareció este Municipio en el distrito número ocho de Sacatepéquez, dentro del circuito denominado Chimaltenango.

¹ Instituto Geográfico Nacional. Diccionario Geográfico de Guatemala. Guatemala, 1959. Páginas de la 354 a la 357.

Unidad Técnica Municipal, Municipalidad de Zaragoza, Chimaltenango. Monografía del Municipio de Zaragoza. Edición Digital. Guatemala, 2008. Páginas de 1 a 40.

El Municipio quedó dentro de la jurisdicción departamental de Chimaltenango a partir de la promulgación del Decreto de la asamblea constituyente del 12 de septiembre de 1839.

En el Archivo General de Centroamérica aparece el expediente de fundación del pueblo, en donde se indica que la Villa de Nuestra Señora del Pilar de Zaragoza de Heredia fue fundada en el año de 1762. En dicho expediente se expresa que el poblado fue establecido a principios del siglo XVIII por un grupo de españoles que compraron tierras cerca de la actual Cabecera Municipal.

Conforme a información recabada, la cabecera estaba integrada por cuatro barrios que se denominaban cantones, con los nombres: Nazareno, La Cruz, El Rastro y El Calvario. No se sabe con exactitud en qué fecha estos cantones cambiaron por los nombres de: El Salitre, Reforma, San Antonio y Las Tunas; que en la actualidad corresponden en su orden a las zonas uno, dos, tres y cuatro.

1.2 LOCALIZACIÓN Y EXTENSIÓN TERRITORIAL

El municipio de Zaragoza está ubicado en el centro del departamento de Chimaltenango, a 65 kilómetros de la Ciudad Capital y a ocho kilómetros de la cabecera departamental de Chimaltenango, tiene un área geográfica de 56 kilómetros cuadrados. Su principal acceso es por la carretera Interamericana CA-1, luego se llega a la Cabecera Municipal por medio de la carretera RD-2 que conduce a San Juan Comalapa.

Las colindancias del Municipio, que se muestran en el mapa uno son las siguientes: al norte, San Martín Jilotepeque, Santa Cruz Balanyá y San Juan Comalapa; al sur, con San Andrés Itzapa; al este, con Chimaltenango, y al oeste, con Santa Cruz Balanyá y Patzicía.

1.3 CLIMA

La Cabecera Municipal se encuentra a una altura de 1,849.44 metros sobre el nivel del mar (msnm), con un clima templado, aunque se torna frío en los meses de diciembre, enero y febrero; se marcan dos estaciones en el año, invierno y verano; la precipitación pluvial promedio es de 1,300 milímetros anuales.

La dirección del viento en el Municipio es de nororiente en el año 2009 y un promedio de 13.5 Km/hr., entre los meses de enero a junio y un promedio de 25 Km/hr. entre julio y diciembre.

La temperatura máxima media oscila entre 26° C y 29° C en los meses de marzo y abril, la media entre los 15° C y 20° C en el período de mayo a noviembre, y la mínima media entre 7° C y 14° C en diciembre, enero y febrero, en el año 2009. El promedio de exposición solar es de 6.6 horas diarias, en los meses de enero a mayo es de 7.5 horas y en época lluviosa el promedio es de 4 horas diarias.

1.4 OROGRAFÍA

El Municipio se encuentra en la parte sur del valle de Chimaltenango y Tecpán Guatemala. La cuenca es de forma irregular que, en su mayor parte, consiste en depósitos de piedra pómez y tobas.

Su topografía por lo general es accidentada, allí se encuentran cerros como: Pelado, La Loma, Pauká y Los Cerritos; en cuanto a los barrancos se puede mencionar a Las Nieves, Chípil y Colibán, la planicie más extensa es donde se ubica la Cabecera Municipal y su elevación más importante se denomina la Montaña El Soco.

1.5 ASPECTOS CULTURALES Y DEPORTIVOS

Los aspectos culturales consisten en el conjunto de maneras de pensar, de sentir y de obrar más o menos formalizadas y los deportivos, son el conjunto de

prácticas organizadas de ejercicios físicos, para lo cual tiene cuatro canchas deportivas.

El Municipio se caracteriza por contar con múltiples costumbres y tradiciones: baile de disfraces y concierto al aire libre, conmemoración del Señor de Esquipulas, procesiones de niños y adultos, concursos de bandas por la independencia a nivel de establecimientos urbanos y rurales. La fiesta titular se celebra del 11 al 13 de octubre en honor a su patrona Nuestra Señora del Pilar, existen dos sitios sagrados y se profesa la religión católica.

1.6 DIVISIÓN POLÍTICO-ADMINISTRATIVA

Esta división permite el análisis de los cambios que suceden en la división política y en la función administrativa del Municipio en los años 1994, 2002 y 2009.

1.6.1 División política

Se refiere a la forma de ordenamiento territorial interno como se divide el Municipio, conforme las normas de desarrollo urbano y rural, así como a los principios de desconcentración y descentralización local.

La siguiente tabla muestra los cambios que se han experimentado en los centros poblados en los años 1994, 2002 y 2009:

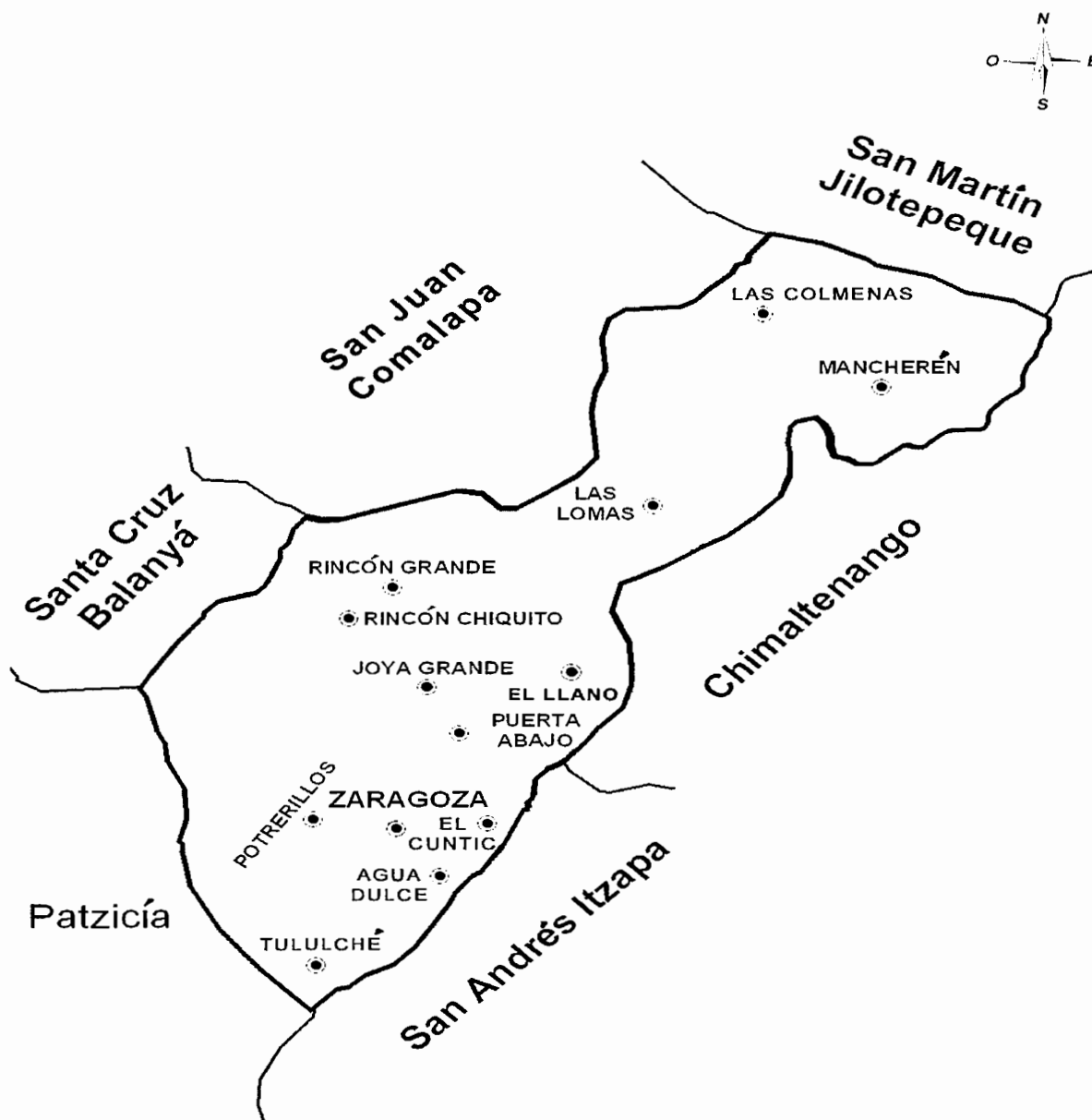
Tabla 1
Municipio de Zaragoza – Chimaltenango
División política
Centros poblados
Años 1994, 2002 y 2009

No.	Centros poblados	Censo 1994	Censo 2002	Investigación 2009
1	Zaragoza	Villa	Villa	Villa
2	Las Lomas	Aldea	Aldea	Aldea
3	Joya Grande	Caserío	Caserío	Aldea
4	Rincón Grande	Caserío	Caserío	Aldea
5	Rincón Chiquito	Caserío	Caserío	Aldea
6	El Llano	Caserío	Caserío	Aldea
7	El Cuntic	Caserío	Caserío	Aldea
8	Agua Dulce	Caserío	Caserío	Aldea
9	Puerta Abajo	Aldea	Aldea	Aldea
10	Tululché	Caserío	Caserío	Aldea
11	Mancheren Grande	Aldea	Aldea	No existe
12	Mancheren Chiquito	Aldea	Aldea	No existe
13	Las Colmenas	Aldea	Aldea	Aldea
14	Potrерillos	Caserío	Caserío	Aldea
15	La Virgen del Pilar	Colonia	Colonia	No existe
16	Los Chilares	Caserío	Caserío	No existe
17	Yerbabuena	Caserío	Caserío	No existe
18	Laguna Seca	Caserío	Caserío	No existe
19	El Perique	Caserío	No existe	No existe
20	El Tesoro	Finca	No existe	No existe
21	Los Jutes	Finca	No existe	No existe
22	San Antonio	Finca	No existe	No existe
23	29 de Diciembre	No existe	Comunidad	No existe
24	Las Tunas	No existe	Cantón	No existe
25	Mancheren	No existe	No existe	Aldea

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

Dentro de los cambios que ha tenido el Municipio en cuanto a los centros poblados está el caserío El Perique, el cual en la actualidad forma parte de la aldea Los Potrerillos. La finca El Tesoro forma parte del casco urbano del Municipio. La finca Los Jutes y la finca San Antonio limitan con la Cabecera Departamental.

Mapa 1
Municipio de Zaragoza - Chimaltenango
Centros poblados, límites y colindancias
Año 2009



Fuente: Elaboración propia, con base en información de la Oficina Municipal de Planificación –OMP– de la Municipalidad de Zaragoza, departamento de Chimaltenango.

1.6.2 División administrativa

Se refiere a la forma como se realiza la gestión del gobierno del área, ya sea a través de alcaldía, alcaldías auxiliares, mayordomos, alguaciles, etc.

1.6.3 Concejo Municipal

"El gobierno municipal corresponde al Concejo Municipal, el cual es responsable de ejercer la autonomía del Municipio. Se integra por el alcalde, los síndicos y los concejales, todos electos de forma directa y popular en cada municipio de conformidad con la ley de la materia. El alcalde es el encargado de ejecutar y dar seguimiento a las políticas, planes, programas y proyectos autorizados por el Concejo Municipal."²

La Municipalidad de Zaragoza está constituida por el Concejo Municipal integrado por: Alcalde, Concejales I, Concejales II, Concejales III, Concejales IV, Síndico I, Síndico II, Concejales Suplentes, Síndico Suplente, Secretario y Tesorero, existe un departamento de agua, una oficina municipal de la mujer, oficina municipal de planificación y un departamento de servicios generales.

1.6.4 Alcaldías auxiliares

En relación con las alcaldías auxiliares el Código Municipal, Decreto 12-2002, en su artículo 56 establece que: "El Concejo Municipal, de acuerdo a los usos, normas, y tradiciones de las comunidades, reconocerá a las alcaldías auxiliares, como entidades representativas de las comunidades, en especial para la toma de decisiones y como vínculos de relación con el gobierno municipal. El nombramiento de alcaldes auxiliares, lo emitirá el Alcalde, con base a la

² Congreso de la República de Guatemala. Código Municipal, Decreto 12-2002, artículo 9. Página 3.

designación o elección que hagan las comunidades de acuerdo a los principios, valores, procedimientos y tradiciones de las mismas.³

1.7 POBLACIÓN

El cuadro uno presenta la distribución de la población según los censos de 1994 y 2002, y la proyección del año 2009:

Cuadro 1
Municipio de Zaragoza - Chimaltenango
Análisis de la población
Años: 1994, 2002 y 2009

Descripción	1994		2002		2009	
	Habitantes	%	Habitantes	%	Habitantes	%
<u>Población por sexo</u>						
Hombres	6,276	50	8,874	50	12,376	51
Mujeres	6,191	50	9,034	50	12,209	49
Total	12,467	100	17,908	100	24,585	100
<u>Población por área</u>						
Urbana	6,699	54	8,609	48	13,211	54
Rural	5,768	46	9,299	52	11,375	46
Total	12,467	100	17,908	100	24,585	100
<u>Población por grupo étnico</u>						
Indígena	3,590	29	5,675	32	7,080	29
No Indígena	8,756	70	12,233	68	17,266	70
Ignorado	121	1	0	0	239	1
Total	12,467	100	17,908	100	24,585	100
<u>Población por edad</u>						
0-6	2,851	23	3,802	21	5,622	23
7-14	2,679	21	3,881	22	5,283	21
15-64	6,450	52	9,430	53	12,719	52
65- +	487	4	795	4	961	4
Total	12,467	100	17,908	100	24,585	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- y proyección del año 2009.

³ Congreso de la República de Guatemala. Código Municipal, Decreto 12-2002, artículo 56. Página 18.

1.7.1 Total, número de hogares y tasa de crecimiento

En el municipio de Zaragoza la población es de 24,585 de acuerdo con la proyección que se presenta en el cuadro anterior, el cual incluye un número de hogares de 4,917. Dicha proyección se preparó con una tasa de crecimiento de 4.63% que se extrae del comportamiento de la población del X Censo Nacional de Población y V de Habitación de 1994 y, el XI Censo Nacional de Población y VI de Habitación de 2002.

El censo de población de 1994 determinó que existía una población de 12,467 y 2,697 hogares de habitación y el censo de población realizado en el año 2002 arrojó un número de habitantes de 17,908 y 3,557 hogares. Al analizar la población actual del Municipio se puede observar que ésta experimentó un aumento del 37% en comparación con el año 2002.

1.7.2 Por sexo, edad, pertenencia étnica y área geográfica

El análisis de la población del municipio de Zaragoza conforme a las composiciones mostradas en el cuadro uno, es el siguiente: en el año 1994 se puede observar un porcentaje por sexo de 50% para hombres y 50% para mujeres, luego en el 2002 fueron similares, es decir, de 50% para ambos grupos.

La investigación realizada en octubre de 2009 presenta un leve cambio en relación con los años 1994 y 2002, ya que la distribución encontrada entre hombres y mujeres es de 51% y 49%, para cada caso. La estructura por edad de la población según la proyección para el año 2009, indica que la mayor parte de los habitantes de Zaragoza se ubica en las edades de 15 a 64 años, que constituye la edad productiva de la población y representa el 52% del total de los habitantes. Los demás rangos muestran los siguientes porcentajes: de 0 a 6 años registra un 23%, de 7 a 14 años muestra el 21% y la población de más de

64 años corresponde al 4%, que refleja el menor rango de población y es por lo general, no indígena.

1.7.3 Densidad poblacional

Este indicador se refiere al número de habitantes de una región o País por kilómetro cuadrado, el cual ha experimentado variaciones a causa del incremento de la población del Municipio.

La densidad de población de Zaragoza ha presentado cambios en los últimos quince años. Según el Censo de Población de 1994, el Municipio tenía una densidad de población de 223 habitantes por kilómetro cuadrado, mientras que el Censo de Población de 2002 revela una densidad de población de 320. Conforme la proyección preparada para año 2009 la densidad de población de Zaragoza llega a 439.

1.7.4 Población económicamente activa

La población económicamente activa del municipio de Zaragoza en 1994 alcanzó un nivel del 43%, cuya distribución por género era de 88% para hombres y 12% para mujeres. El censo de población de 2002 reveló que la PEA había bajado 7% al pasar a 36%, de donde el 77% correspondía a hombres y el 23% a mujeres. Se estima que la población económicamente activa del 2009 se situó en un 30%.

1.7.5 Migración

Las corrientes migratorias consisten en el cambio de residencia permanente o por período determinado, por parte de grupos significativos de personas. La migración del área rural al área urbana se lleva a cabo por lo general por escasez de trabajo en el área rural.

El censo de población de 2002 muestra que en Zaragoza las migraciones han tenido impacto en la población, ya que ha representado un aumento del 11% por este motivo, debido a que ha sido mayor el ingreso de migrantes que los que han salido de la población, con crecimiento neto de 2,023 habitantes.

1.7.6 Inmigración

Según el Censo de Población de 2002 se observó un incremento de la población, a causa de que un 28% de los habitantes que había en el momento del censo corresponde a personas que llegaron de otros lugares a radicarse en dicho lugar. Conforme la investigación de campo de 2009 se confirmó la tendencia al alza de habitantes que provienen de otros lugares.

1.7.7 Emigración

Se presenta con la partida de guatemaltecos de las áreas urbana y rural, hacia Estados Unidos de América. Según datos obtenidos de la encuesta de octubre de 2009 el 9% de los entrevistados indicó que tiene familiares que viajaron a trabajar a los Estados Unidos de América y que reciben ayuda de ellos entre un rango de Q. 501.00 y Q. 1,500.00. Solo el 40% indicó que se trata de un ingreso mensual permanente.

1.7.8 Vivienda

Se determinó que el 91% de la población tiene vivienda propia, el 8% vive en viviendas alquiladas y el 1% reporta que la tiene prestada. Para los que alquilan el 43% paga entre un rango de Q. 301.00 y Q. 600.00, que se considera un valor apropiado para el nivel de ingresos de los habitantes. El segundo rango de alquiler de vivienda lo constituye el de Q. 101.00 a Q. 300.00, que constituye un valor aceptable, pero la calidad de vivienda baja de manera ostensible.

Se pudo determinar que el 81% de las viviendas están construidas de block, el 8% de madera, el 3% de ladrillo y el 8% de otros materiales, dentro de los que

se incluyen materiales mixtos, entre block, madera y lámina. También fue importante observar que la población no utiliza teja para el techo de sus viviendas, como se utilizaba en el pasado, el 79% de las viviendas tiene techos de lámina y el 21% los construye de terraza.

1.7.9 Ocupación y salarios

De acuerdo con el Censo de 2002, la población ocupada de Guatemala está constituida por lo general por trabajadores no calificados, que corresponden al 44%, operarios con el 18%, trabajadores de agricultura, la ganadería y la pesca con el 10%, los servicios con el 10% y otros que suman el 18%.

Los sectores agrícola y no agrícola han experimentado los siguientes cambios en los salarios mínimos: en el año 2002 según el Acuerdo Gubernativo número 491-2001 los salarios vigentes eran de Q. 27.50 y Q. 30.00, en estos sectores. Para el año 2003 conforme el Acuerdo Gubernativo número 459-2002, los salarios vigentes eran de Q. 31.90 y 34.20 para dichos sectores. Para los años 2004 y 2005 los salarios vigentes eran de Q. 38.60 y Q. 39.67, para cada año. En relación con el año 2006, los salarios aprobados eran de Q. 42.46 y 43.62. Para el año 2007 los salarios aprobados para los sectores indicados eran de Q. 44.58 y 45.82; para el 2008 los salarios aprobados eran de Q. 47.00 y Q. 48.50 para estas actividades. Por último, dichos sectores tienen ahora salarios de Q. 52.00 conforme el Acuerdo Gubernativo numero 398-2008.

1.7.10 Niveles de ingreso

Los ingresos de los habitantes de Zaragoza son diferentes los que se dan en el área urbana a los que se registran en el área rural. Conforme los hogares encuestados se estableció que el 65% cuenta con un trabajo fijo y el 35% tiene un trabajo temporal, que se refiere en lo fundamental al trabajo agrícola, que es realizado por lo general por los miembros de la familia para producir para el consumo familiar. El 51%, tiene ingresos entre Q. 501.00 y Q. 1,500.00, el 19%

de Q. 1,501.00 a Q. 2,500.00, el 6% entre Q. 2,501.00 a Q. 3,500.00 y las familias que tienen ingresos superiores a Q. 3,501.00 solo constituyen el 5% de los encuestados.

1.7.11 Pobreza

La pobreza en Guatemala es una condición que afecta a más del 50% de la población nacional. Los rangos de ingreso de Q. 1.00 a Q. 500.00 y de Q. 501.00 a Q. 1,500.00, indican que el municipio de Zaragoza en la actualidad tiene una pobreza general del 70% y una pobreza extrema del 19.0%.

1.7.12 Desnutrición

La desnutrición es un flagelo que afecta a gran parte de la población del país. Puede asegurarse que la desnutrición crónica afecta al 50% de los niños y niñas menores de cinco años y, en algunos municipios, afecta a ocho de cada diez.

De acuerdo con El Programa para la Reducción de la Desnutrición Crónica 2006-2016, de la Secretaria de Seguridad Alimentaria y Nutricional –SESAN-, Zaragoza se encuentra dentro de una calificación de desnutrición crónica muy alta, con un rango de vulnerabilidad nutricional entre 59.01 y 89.00.

1.8 SERVICIOS BÁSICOS Y SU INFRAESTRUCTURA

La población de Zaragoza necesita de elementos que constituyen los satisfactores básicos para su convivencia y desarrollo, para lograr los niveles de bienestar que requiere. Los servicios básicos pueden ser proporcionados por medio de la Municipalidad, las instituciones del estado y por entidades privadas, a continuación se detalla cada uno.

1.8.1 Educación

El sistema educativo está constituido por los sectores público y privado en todos los niveles educativos. El porcentaje de personas que presentan ausencia de

escolaridad para el año 1994 está constituida por el 23%, mientras que en 2002 se redujo a 20%; esta situación corresponde a las personas adultas y los adultos mayores, del área rural y la población indígena, en mujeres. La educación preprimaria pasó de 2% a 1% en el período 1994-2002. La educación primaria pasó de 61% a 59%, por el incremento acelerado de la población. Por su parte, el ciclo básico y diversificado (nivel medio), creció en 21% en el período de estudio.

En el Municipio el promedio de repitencia es mayor en el nivel primario con 159 alumnos y el nivel básico con un promedio de 12. El porcentaje de analfabetismo es el 8% del total de la población; la mayor parte se encuentra por lo general en el área rural.

1.8.2 Salud

Los servicios de salud existentes en el Municipio son proporcionados por el Ministerio de Salud Pública y Asistencia Social y están enfocados en la cobertura de la atención primaria de salud, así como la prevención y control de enfermedades bacterianas, víricas y parasitarias.

Dentro de la red para el servicio de salud pública, está en funcionamiento un centro de salud tipo "B", lo que quiere decir que solo se atiende de manera parcial y para enfermedades que no requieren una evaluación diagnóstica especializada. Además, se localizan cuatro puestos de salud, cada uno a cargo de un auxiliar de enfermería en las siguientes aldeas: Rincón Grande, Las Lomas, Potrerillos. y Puerta Abajo.

Existen dos Unidades Mínimas de Salud, localizadas en las aldeas Joya Grande y Rincón Chiquito, que son atendidas dos veces por semana.

La cobertura de salud del Municipio durante el año 2009 es del 74%, que resulta de los 18,166 pacientes atendidos en primera consulta en los establecimientos de salud dividido por la población proyectada para este año.

De acuerdo con el Informe del Centro de Salud las tres enfermedades que más se han atendido en dicho centro y en las unidades mínimas son: las respiratorias con el 53% de los casos, las enfermedades virales con el 29% y las enfermedades gastrointestinales con 18% del total de casos atendidos.

1.8.3 Agua

En el Municipio existe servicio de agua potable y entubada. En Zaragoza existen nacimientos y pozos mecánicos para abastecer de agua potable a casi toda la población de la Cabecera Municipal.

En el área urbana el 100% de hogares obtiene el servicio de agua potable; sin embargo, en el área rural no todos los hogares tienen ese servicio, aunque datos proporcionados por la Municipalidad, muestran una mejoría en relación al XI Censo Nacional de Población del año 2002.

1.8.4 Energía eléctrica

Este servicio es proporcionado en el Municipio por la empresa Distribuidora de Electricidad de Occidente, S.A. –DEOCSA-; para cada hogar el consumo de energía eléctrica representa entre el 7% y 10% del ingreso familiar.

Respecto del alumbrado público todos los centros poblados y la Cabecera Municipal cuentan con el servicio.

En la investigación de campo de octubre de 2009 se obtuvo una cobertura de energía eléctrica del 97%.

1.8.5 Drenajes y alcantarillado

El servicio de drenaje es indispensable en el área urbana, donde la cercanía de las viviendas y concentración de población genera una gran cantidad de desechos. En el área rural, donde las personas viven de manera dispersa, no cuentan con conexión de drenajes y los desechos son arrastrados sobre las calles principales que se encuentran en la comunidad. La carencia de este servicio repercute tanto en la salud de los pobladores, como en el deterioro de los recursos hídricos y el medio ambiente, lo que genera un alto foco de contaminación ambiental.

El 22% utiliza sistema de drenajes en las viviendas que conducen hacia barrancos cercanos de las comunidades, sin embargo, en la Cabecera Municipal no existen alcantarillas o desagües que conduzcan el agua proveniente de la lluvia, esto ocasiona problemas de inundación en las calles.

1.8.6 Sistemas de tratamiento de aguas servidas

El Municipio no cuenta con una planta de tratamiento de aguas servidas; los drenajes tienen como destino los ríos y esto contribuye a la contaminación de los mismos, las aguas negras del área urbana van a dar al río Blanco.

1.8.7 Sistemas de recolección de basura

La forma utilizada para tratar la basura, del total de hogares el 72% de la población del casco urbano, utiliza los servicios privados de recolección. El 47% de los hogares encuestados quema la basura, mientras que el 8% la entierra y el 45% restante la desecha en cualquier lugar.

1.8.8 Tratamiento de desechos sólidos

En el Municipio no se han implementado sistemas o prácticas adecuadas para el tratamiento de los desechos sólidos no orgánicos generados en los hogares; la incineración de éstos se realiza sin que se haga una selección previa de los

residuos, tampoco existe un sistema de reciclaje. Se observó que los habitantes de las áreas marginales urbanas y del área rural acostumbran tirar la basura en los montes o barrancos y algunos la queman, esto genera problemas de contaminación del aire.

1.8.9 Letrinización

Según investigación de campo realizada en octubre 2009, de 395 hogares encuestados, el 74% cuenta con drenajes; el 19% de los hogares usan letrinas o pozo ciego, el 4% de ellos usan fosa séptica y el 3% usan excusado lavable. Estos datos indican que el uso de letrinas bajó del 43% al 19%.

1.8.10 Cementerio

En la Cabecera Municipal existe un cementerio que también es utilizado por las aldeas cercanas. El costo por cada sepelio es de Q.10.00 y por exhumación Q.10.00 Existen seis cementerios en aldeas y caseríos, los cuales se encuentran ubicados en las aldeas: Joya Grande, Rincón Grande, Rincón Chiquito, Las Lomas, Colmenas y Mancharen Grande.

1.9 ORGANIZACIÓN SOCIAL Y PRODUCTIVA

Existen diferentes tipos de organizaciones sociales que operan en el Municipio, entre ellas religiosas, culturales, deportivas y organizaciones productivas como cooperativas de productores, comités, asociaciones quienes buscan obtener bienestar tanto económico como social para la población.

1.9.1 Organizaciones sociales

“Como organización social se entiende que son todos aquellos grupos que se integran con el propósito predeterminado de mejorar las condiciones de

bienestar para su comunidad; su función fundamental es la gestión de su propio desarrollo comunitario.”⁴

En sus inicios la forma de organización utilizada en el Municipio fue a través de agrupaciones agrarias quienes eran las encargadas de velar por la distribución y uso de la tierra. Posterior al terremoto de 1976 surge una asociación de reconstrucción cuya actividad principal fue la construcción y reparación de las viviendas dañadas. Después de esta clase surgen los comités de mejoramiento y a partir de los Acuerdos de Paz, surgen los COCODES.

En el Municipio existen varias organizaciones religiosas, las que además de la divulgación de sus creencias tienen programas sociales de ayuda para la población. Las que tienen mayor número de fieles son las iglesias: católica, que representa el 63.40%, y evangélica el 32%; una mínima parte que profesan otras creencias como: la religión Mormona y Testigos de Jehová.

También se encontraron otras organizaciones constituidas para ayudar en la formación de buenos principios y hábitos de la población, además de las mencionadas existen en el Municipio los siguientes grupos: Alcohólicos Anónimos, Juvenil Zaragozano “Nuestra Señora del Pilar” y Solidaridad, víctimas de la violencia de la aldea Joya Grande.

1.9.2 Comités

El comité pro-mejoramiento, sólo existe en las aldeas de Joya Grande, Rincón Grande y Puerta Abajo quienes están conformados por grupos de personas cuya

⁴ José Antonio Aguilar Catalán. Método para la Investigación del Diagnóstico Socioeconómico (Pautas para el Desarrollo de las Regiones en Países que han sido Mal Administrados). Editorial Praxis. Segunda Edición. Guatemala, 2009. Páginas 49 y 50

finalidad es el bien común de su comunidad. Sus actividades están orientadas a apoyar a los COCODE.

El comité de agua de las aldeas de Rincón Grande, Joya Grande, Rincón Chiquito y Las Lomas, es el responsable de velar por la instalación, mantenimiento, cobro del vital líquido y autorización de nuevas instalaciones. El de padres de familia en las escuelas de la Cabecera Municipal y en cada una de las aldeas, debe velar por suplir las necesidades básicas de los alumnos.

1.9.3 Consejos Comunitarios de Desarrollo-COCODES-

Son los representantes de sus comunidades, quienes priorizan proyectos para suplir necesidades básicas en sus centros poblados, los cuales son gestionados con la Municipalidad ante las instituciones gubernamentales y no gubernamentales para que los mismos sean convertidos en obras que mejoren las condiciones de vida de los habitantes.

El objetivo del Sistema de Consejos de Desarrollo es organizar y coordinar la administración pública mediante la formulación de políticas de desarrollo, planes y programas presupuestarios y el impulso de la coordinación interinstitucional, pública y privada.”⁵

1.9.4 Consejo Municipal de Desarrollo-COMUDE-

“Los Consejos Municipales de Desarrollo se integran así: El Alcalde Municipal quien lo coordina, los síndicos y concejales que determine la corporación municipal, los representantes de los Consejos Comunitarios de Desarrollo hasta un numero de veinte (20) designados por los coordinadores de los Consejos Comunitarios de Desarrollo, los representantes de las entidades públicas con

⁵Congreso de la Republica de Guatemala, Ley de los Consejos de Desarrollo Urbano y Rural Decreto 11-2002, Artículo 3, Pagina 2.

presencia en la localidad; y, los representantes de entidades civiles locales que sean convocados.”⁶

1.9.5 Consejo Departamental de Desarrollo-CODEDE-

Se encarga de brindar apoyo a la Municipalidad, por medio de arquitectos de la Unidad Técnica y SEGEPLAN, para los proyectos de desarrollo de la población.

1.9.6 Organización productiva

Son todas aquellas organizaciones que sirven de base para el desarrollo integral. Existen: Cooperativa Agrícola Rincón Grande R.L. la cual se dedica a la producción y comercialización de fresa, la Cooperativa Pueblo Unido que se dedica a la producción de hongos ostios, la Cooperativa de Agricultores Los Arguetas de la Aldea Los Potrerillos quienes se encargan de producir verduras y hortalizas y el Comité de Agricultores FRUTESA.

1.10 ENTIDADES DE APOYO

Son instituciones que brindan apoyo a las actividades económicas, sociales y culturales.

1.10.1 Instituciones estatales

Su objetivo principal es cuidar y apoyar a las comunidades con presupuesto general de la Nación y aportaciones de otros países. En el Municipio funcionan las siguientes:

⁶ Congreso de la República de Guatemala. Ley de los Consejos de Desarrollo Urbano y Rural, Decreto 11-2002, artículo 11. Página 8.

Tabla 2
Municipio de Zaragoza - Chimaltenango
Entidades de apoyo estatales
Año: 2009

Institución	Funciones	Cobertura %	
		Urbana	Rural
Policía Nacional Civil	Velar por la seguridad de la población del Municipio.	90	20
Ministerio de Salud Pública y Asistencia Social –MSPAS-	Realizar proyectos y actividades de salud a través del Centro de Salud.	90	45
Ministerio de Educación –MINEDUC-	Llevar a cabo el control de los establecimientos públicos y privados en todos los niveles educativos.	100	70
Fondo Nacional para la Paz –FONAPAZ PROCHISOTOTO-	Proyectos de infraestructura a través de financiamientos.	50	60
Consejo de Desarrollo Departamental	Brindar apoyo a la Municipalidad por medio de arquitectos de la Unidad Técnica y SEGEPLAN.	80	60
Ministerio de Ambiente y Recursos Naturales –MARN-	Realizar supervisiones de obras y proyectos en ejecución a través de enviados especiales.	40	65
Tribunal Supremo Electoral –TSE-	Llevar a cabo el control de las personas que pueden elegir a los gobernantes en las elecciones de autoridades.	90	20
RENAP	Entidad encargada de organizar y mantener el registro único de identificación de las personas.	90	25

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

1.10.2 Instituciones municipales

Éstas son entidades formadas por la Municipalidad para el beneficio de toda la población.

1.10.3 Organizaciones no gubernamentales

“Son Organizaciones no Gubernamentales u ONG’s, las constituidas con intereses culturales, educativos, deportivos, con servicio social, sin fines de lucro”.⁷

1.10.4 Instituciones Internacionales

Son instituciones que por medio de capital extranjero brindan apoyo a comunidades del Municipio.

En la siguiente tabla se indican cuáles son las organizaciones estatales, no gubernamentales e instituciones internacionales que se encontraron

⁷Congreso de la República de Guatemala. Decreto 02-2003, Ley de Organizaciones No Gubernamentales para el Desarrollo, Guatemala, 2003. Página 2.

Tabla 3
Municipio de Zaragoza - Chimaltenango
Entidades de apoyo municipales, no gubernamentales e internacionales
Año: 2009

Institución	Funciones	Cobertura %	
		Urbana	Rural
Salón Municipal	Utilizado para todas aquellas actividades municipales, sociales, culturales y educativas.	80	20
Biblioteca	Consultas de libros y documentos por parte de estudiantes y población en general.	80	10
Centro GALAAD	Brinda salud, nutrición y educación a niños, jóvenes y padres de familia.	35	40
Asociación Verde y Azul	Recibir la recolección de materiales de reciclaje como plástico, papel y cartón con el principal fin de ayudar a niños de escasos recursos de todo el Municipio.	40	30
Fundación Cristiana para Niños y Ancianos, CFCA	Ayuda a personas de escasos recursos brindando una ayuda mensual a través de apadrinamiento.	35	50
Alcohólicos Anónimos	Es un centro de recuperación voluntaria para cualquier persona enferma de alcoholismo.	75	40
Centro Nutricional Nuestra Señora del Pilar	Brindar ayuda a niños con bajo peso nutricional y refuerzo intelectual.	50	45
Asociación de Canadienses Humanidad para Guatemala y Hogar para Niños "Casa Angelina"	Brinda abrigo y protección a niños huérfanos y/o abandonados o abusados sexualmente.	35	40

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

1.11 ACTIVIDADES PRODUCTIVAS DEL MUNICIPIO

Se incluye la actividad agrícola, pecuaria, artesanal, industrial, comercios y servicios por ser las más significativas del Municipio. Las actividades productivas tienen las siguientes características:

1.11.1 Actividad agrícola

Esta actividad es la que más contribuye a la economía del Municipio, ya que representa el 53% de la producción local, aunque es la tercera actividad en lo relativo a generación de empleo, ya que genera el 19% de ocupación a los habitantes. Los productos agrícolas de mayor relevancia para el Municipio y, sobre los cuales se sustenta su economía son: maíz y frijol asociados, fresa, arveja china, y rosas. También se produce repollo, aguacate, tomate, ejote y otros.

1.11.2 Actividad pecuaria

Esta actividad representa el 3% de las actividades productivas. Conforme los datos obtenidos de la producción del Municipio, ésta no es de las actividades más relevantes, pero sirve a la población para consumo familiar y, en algunos, casos para vender sus productos en el mercado externo. Dentro de las principales producciones pecuarias del municipio de Zaragoza destaca el ganado bovino, ganado avícola y ganado caballar.

1.11.3 Actividad artesanal

La actividad artesanal es la segunda más importante del Municipio y contribuye con el 38% de su economía. El área urbana muestra una variedad de empresas familiares y pequeñas empresas dedicadas a la artesanía. Las principales ramas de la producción artesanal son: tortillerías, tejidos típicos, talabarterías, sastrerías, zapaterías, blockeras, panaderías, herrerías y carpinterías. De acuerdo con la información recabada durante la investigación, las blockeras son las unidades más importantes en el Municipio, por el valor de la producción; en

su orden, también las panaderías son significativas, debido a que su producto es de consumo diario y de atractiva rentabilidad.

1.11.4 Actividad industrial

La única actividad de industria identificada en el Municipio es la maderera, que representa el 5% de la producción del Municipio, la cual se realiza a través de la transformación directa de las trozas a tablas de madera, del cual el 75% del total de la producción anual es de pino y el 25% es de ciprés, son realizadas con trozas provenientes del departamento de Quiché y de los municipios de San Juan Sacatepéquez y Tecpán Guatemala.

1.11.5 Actividad de comercio y servicios

Aunque su producción es difícil de estimar, puede indicarse que es una de las actividades más importantes del Municipio, ya que genera alrededor del 45% de empleo para los habitantes; en consecuencia, esta actividad constituye junto con la agrícola las actividades primordiales para la economía local.

CAPÍTULO II

DIAGNÓSTICO DE LA MUNICIPALIDAD

Este capítulo contiene el Marco Legal en base al cual debe funcionar la Municipalidad y el Diagnóstico para conocer la situación administrativa.

2.1 MARCO LEGAL

Constituye todos los artículos de los siguientes Códigos y Leyes en que se fundamenta el correcto funcionamiento de la Municipalidad.

2.1.1 Constitución Política de la República de Guatemala

Artículo 1. Protección a la persona. El Estado de Guatemala se organiza para proteger a la persona y a la familia.

Artículo 31. Acceso a archivos y registros estatales. Toda persona tiene el derecho de conocer lo que de ella conste en archivos, fichas o cualquier otra forma de registros estatales, y la finalidad a que se dedica esta información, así como a corrección, rectificación y actualización.

2.1.2 Código Municipal. Decreto No. 12-2002

Artículo 33. Gobierno del municipio. Corresponde con exclusividad al Concejo Municipal el ejercicio del gobierno del Municipio, velar por la integridad de su patrimonio, garantizar sus intereses con base en los valores, cultura y necesidades planteadas por los vecinos, conforme a la disponibilidad de recursos.

Artículo 34. Reglamento interno. El Concejo Municipal emitirá su propio reglamento interno de organización y funcionamiento, los reglamentos y ordenanzas para la organización y funcionamiento de sus oficinas, así como el reglamento de personal y demás disposiciones que garanticen la buena marcha de la administración municipal.

Artículo 35. Competencias generales del Concejo Municipal. Le compete al Concejo Municipal:

c) La convocatoria a los distintos sectores de la sociedad del Municipio para la formulación e institucionalización de las políticas municipales y de los planes de desarrollo urbano y rural, identificar y priorizar las necesidades comunitarias y propuestas de solución a los problemas locales.

Artículo 36. Organización de comisiones. En su primera sesión ordinaria anual, el Concejo Municipal organizará las comisiones que considere necesarias para el estudio y dictamen de los asuntos que conocerá durante todo el año, tener carácter obligatorio las siguientes comisiones: descentralización, fortalecimiento municipal y participación ciudadana.

Artículo 53. Atribuciones y obligaciones del alcalde. En lo que le corresponde, es atribución y obligación del alcalde hacer cumplir las ordenanzas, reglamentos, acuerdos, resoluciones y demás disposiciones del Concejo Municipal y al efecto expedirá las órdenes e instrucciones necesarias, dictará las medidas de política y buen gobierno y ejercerá la potestad de acción directa y, en general, resolverá los asuntos del Municipio que no estén atribuidos a otra autoridad.

El alcalde preside el Concejo Municipal y tiene las atribuciones específicas siguientes:

- a) Dirigir la administración municipal.
- d) Velar por el estricto cumplimiento de las políticas públicas municipales y de los planes, programas y proyectos de desarrollo del Municipio.
- g) Desempeñar la jefatura superior de todo el personal administrativo de la municipalidad; nombrar, sancionar y aceptar la renuncia y remover de conformidad con la ley, a los empleados municipales.
- i) Ejercitar acciones judiciales y administrativas en caso de urgencia.

- j) Adoptar personalmente, y bajo su responsabilidad en caso de catástrofe o desastres o grave riesgo de los mismos, las medidas necesarias, e informar de forma inmediata al pleno del Concejo Municipal.
- n) Tramitar los asuntos administrativos cuya resolución corresponda al Concejo Municipal y, una vez substanciados, darle cuenta al pleno del Concejo en la sesión inmediata.
- t) Presentar el presupuesto anual de la municipalidad, al Concejo Municipal para su conocimiento y aprobación.

Artículo 54. Atribuciones y deberes de síndicos y concejales. Los síndicos y los concejales, como miembros del órgano de deliberación y de decisión, tienen las siguientes atribuciones:

- b) Los concejales sustituirán, en su orden, al alcalde en caso de ausencia temporal, teniendo el derecho a devengar una remuneración equivalente al sueldo del alcalde cuando ello suceda.
- f) Fiscalizar la acción administrativa del alcalde y exigir el cumplimiento de los acuerdos y resoluciones del Concejo Municipal.

Artículo 60. Facilitación de información y participación ciudadana. Los Concejos Municipales facilitarán la más amplia información sobre su actividad y la participación de todos los ciudadanos en la vida local.

Artículo 62. Derecho a ser informado. Todos los vecinos tienen derecho a obtener copias y certificaciones que acrediten los acuerdos de los Concejos Municipales, sus antecedentes, así como consultar los archivos.

Artículo 82. Prohibiciones. No podrán ser nombrados y ejercer un cargo municipal:

Los parientes del alcalde, de los síndicos o de los concejales, dentro del cuarto grado de consanguinidad o segundo de afinidad.

Artículo 84. Atribuciones del secretario. Son atribuciones del secretario, las siguientes:

- b) Certificar las actas y resoluciones del alcalde o del Concejo Municipal.
- c) Dirigir y ordenar los trabajos de la Secretaría, bajo la dependencia inmediata del alcalde, cuidando que los empleados cumplan sus obligaciones legales y reglamentarias.
- e) 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.
- h) Organizar, ordenar y mantener el archivo de la municipalidad.

Artículo 90. Otros funcionarios. Cuando las necesidades de modernización y volúmenes de trabajo lo exijan, a propuesta del alcalde, el Concejo Municipal podrá autorizar la contratación del Gerente Municipal, Director Financiero, Juez de Asuntos Municipales y otros funcionarios que coadyuven al eficiente desempeño de las funciones técnicas y administrativas de las municipalidades, cuyas atribuciones serán reguladas por los reglamentos respectivos.

Artículo 91. Prohibiciones. No podrán ocupar los cargos a que se refieren los artículos 81, 83, 86, 88, 89 y 90 del Código Municipal, los parientes del alcalde y demás miembros de su corporación, incluidos dentro de los grados de ley ni los excluidos por otras leyes.

Artículo 93. Carrera administrativa municipal. Las municipalidades deberán establecer un procedimiento de oposición para el otorgamiento de puestos, e instituir la carrera administrativa, debiéndose garantizar las normas adecuadas de disciplina y recibir justas prestaciones económicas y sociales, así como, estar garantizados contra sanciones o despidos que no tengan fundamento legal, de conformidad con la Ley de Servicio Municipal.

Artículo 94. Capacitación a empleados municipales. Las municipalidades en coordinación con otras entidades municipales y de capacitación, tanto públicas como privadas, deberán promover el desarrollo de esfuerzos de capacitación a su personal por lo menos una vez por semestre, con el propósito de fortalecer la carrera administrativa del empleado municipal.

Artículo 96. Atribuciones del coordinador de la oficina municipal de planificación.

Son atribuciones del coordinador de la oficina municipal de planificación:

- a) Cumplir y ejecutar las decisiones del Concejo Municipal en lo correspondiente a su responsabilidad y atribuciones específicas.
- b) Elaborar los perfiles, estudios de pre inversión, y factibilidad de los proyectos para el desarrollo del municipio, a partir de las necesidades sentidas y priorizadas.
- e) 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.

Artículo 161. Creación del juzgado de asuntos municipales. Para la ejecución de sus ordenanzas, el cumplimiento de sus reglamentos y demás disposiciones, la municipalidad podrá crear, según sus recursos y necesidades, los juzgados de asuntos municipales que estime convenientes.

2.1.3 Código de Trabajo. Decreto 1441

Artículo 25. El contrato individual de trabajo puede ser:

- a) por tiempo indefinido, cuando no se especifica fecha para su terminación;
- b) a plazo fijo, cuando se especifica fecha para su terminación o cuando se ha previsto el acaecimiento de algún hecho o circunstancias como la conclusión de una obra, que forzosamente ha de poner término a la relación de trabajo. En este segundo caso, se debe tomar en cuenta la actividad del trabajador en sí mismo como objeto del contrato, y no el resultado de la obra; y

c) para obra determinada, cuando se ajusta globalmente o en forma alzada el precio de los servicios del trabajador desde que se inician las labores hasta que éstas concluyan, tomando en cuenta el resultado del trabajo, o sea la obra realizada.

Artículo 27. El contrato individual de trabajo puede ser verbal cuando se refiera:

- a) a las labores agrícolas o ganaderas;
- b) al servicio doméstico;
- c) a los trabajadores accidentales o temporales que no excedan de sesenta días;
- d) a la prestación de un trabajo para obra determinada, siempre que el valor de ésta no exceda de cien quetzales, y, si se hubiera señalado plazo para la entrega.

Artículo 28. El contrato individual de trabajo debe extenderse por escrito, en tres ejemplares; uno que debe recoger cada parte en el acto de celebrarse y otro que el patrono queda obligado a hacer llegar al Departamento Administrativo de Trabajo, directamente o por medio de la autoridad de trabajo más cercana, dentro de los quince días posteriores a su celebración, modificación o novación.

2.1.4 Ley de Servicio Municipal. Decreto 1-87

Artículo 3. Principios. Son principios fundamentales de esta ley, los siguientes:

- a) Todo ciudadano guatemalteco tiene derecho a optar a los puestos municipales. Dichos puestos deben otorgarse atendiendo únicamente a méritos de capacidad, preparación, eficiencia y honradez. Por lo tanto, debe establecerse un procedimiento de oposición para el otorgamiento de puestos, instituyendo la carrera administrativa. Los puestos que por su naturaleza y fines deben quedar fuera del proceso de oposición deben ser señalados por la ley;
- b) Para el otorgamiento de puestos municipales no deben hacerse discriminaciones por motivo de raza, sexo, estado civil, religión, posición social o económica u opiniones políticas. El defecto físico no es impedimento para

ocupar un puesto municipal, siempre que no incapacite al interesado para desempeñar el trabajo de que se trate;

Artículo 8. Órganos. Para la aplicación de esta ley, se crea la oficina asesora de recursos humanos de las municipalidades.

Artículo 9. Oficina asesora de recursos humanos de las municipalidades. La oficina asesora de recursos humanos de las municipalidades, debe estar integrada por un Director quien tendrá la representación legal de la oficina, un subdirector y el demás personal indispensable para su funcionamiento en toda la República. Podrán crearse las oficinas regionales que sean necesarias.

Artículo 10. Requisitos. Para ser nombrado Director y Sub-Director de la oficina asesora de recursos humanos de las municipalidades, se requiere ser persona de reconocida honorabilidad y además llenar los requisitos siguientes:

- a) Ser guatemalteco, mayor de treinta años de edad y encontrarse en pleno goce y ejercicio de sus derechos civiles.
- b) Poseer título universitario y acreditar conocimientos técnicos en administración de personal y experiencia mínima de dos años en administración municipal.

Artículo 21. Sistema de clasificación. La oficina asesora de recursos humanos de las municipalidades deber crear un sistema de clasificación de puestos comprendidos en el servicio municipal, agrupándolos en clases, y mantendrá al día un manual de especificaciones de clases y puestos que defina la naturaleza de las funciones, atribuciones, requisitos mínimos de preparación y experiencia, así como un reglamento que fije las normas para la administración del sistema de clasificación de puestos a efecto de que las municipalidades puedan tomarla en cuenta para la contratación de su personal.

El manual de especificaciones de clases de puestos a que se refiere el presente artículo, es un documento de carácter eminentemente técnico y complementario a la presente ley.

Artículo 27. Autoridad y sistema de exámenes. Corresponde a cada municipalidad la organización, convocatoria, dirección y ejecución de las pruebas de ingreso y ascenso de conformidad con esta ley y sus reglamentos. Para este efecto, podrá pedir la asesoría de la Oficina Asesora de Recursos Humanos de las Municipalidades.

Artículo 31. Candidatos elegibles. Se consideran elegibles, y podrán aparecer en el registro correspondiente, los candidatos que en una escala de 0 a 100, alcancen como mínimo la nota de 65 puntos como promedio de las distintas pruebas a que se les someta.

Artículo 38. Término del período de prueba. Toda persona nombrada en un puesto dentro del servicio de carrera, debe someterse a un período de prueba en el desempeño del puesto de que se trate, y queda inscrita en el registro correspondiente. El período de prueba se inicia a partir de la fecha de toma de posesión del puesto y dura seis meses para los nuevos servidores y tres meses para los casos de ascenso.

Artículo 40. Facultad de despido durante el período de prueba. En cualquier tiempo, dentro del período de prueba la Autoridad Nominadora puede separar a un empleado sin responsabilidad de su parte. Si en opinión de dicha autoridad, con base en los informes del Jefe Inmediato Superior del empleado se considera que este es inepto y no cumple sus deberes satisfactoriamente o que sus hábitos o conducta general no justifican su permanencia en el servicio.

Artículo 44. Derechos de los trabajadores municipales. Los trabajadores municipales gozan de los derechos establecidos en la Constitución Política de la República de Guatemala, los contenidos en esta ley, sus reglamentos y además los siguientes:

- a) A no ser removidos de sus puestos, a menos que incurran en las causales de despido debidamente comprobadas, previstas en esta ley.
- b) A gozar de un período de vacaciones remuneradas por cada año de servicios continuos en la forma siguiente: a 20 días hábiles, después de un año de servicios continuos; a 25 días hábiles, después de 5 años de servicio continuos.

Artículo 46. Obligaciones de los trabajadores municipales. Además de las obligaciones que determinan las leyes y reglamentos aplicables, son deberes de los trabajadores municipales, los siguientes:

- a) Acatar las órdenes e instrucciones que les imparten sus superiores jerárquicos de conformidad con la ley, cumpliendo y desempeñando con eficiencia las obligaciones inherentes a sus puestos, y en su caso.
- c) Observar dignidad y respeto en el desempeño de sus puestos hacia el público, los jefes, compañeros y subalternos, cuidar su apariencia personal y tramitar con oportunidad, eficiencia e imparcialidad los asuntos de su competencia.
- e) Asistir con puntualidad a sus labores.
- h) Desempeñar el cargo para el cual haya sido nombrado, en forma regular y con la dedicación y eficiencia que requiera la naturaleza de éste.

Artículo 51. Principios generales. Todo servicio o trabajo deberá ser equivalentemente remunerado. Los trabajadores municipales deben ser remunerados con base en un sistema que garantice el principio de igual salario por igual trabajo, prestado en igualdad de condiciones, eficiencia y antigüedad.

Artículo 55. Evaluación del desempeño. Las autoridades nominadoras, están obligadas a evaluar el desempeño de los trabajadores municipales que dependan de ellos.

2.1.5 Ley de Acceso a la Información Pública. Decreto 57-2008

Artículo 1. Objeto de la ley. La presente ley tiene por objeto:

- a) Garantizar a toda persona interesada, sin discriminación alguna, el derecho a solicitar y a tener acceso a la información pública en posesión de las autoridades y sujetos obligados por la presente ley;
- b) Garantizar la transparencia de la administración pública y de los sujetos obligados y el derecho de toda persona a tener acceso libre a la información.
- c) Garantizar que toda persona tenga acceso a los actos de la administración pública.

Artículo 19. Unidades de información Pública. El titular de cada sujeto obligado debe designar al servidor público, empleado u órgano interno que fungirá como unidad de Información, debiendo tener un enlace en todas las oficinas o dependencias que el sujeto obligado tenga ubicadas a nivel nacional.

Artículo 72. Vigencia. La presente ley entrará en vigencia ciento ochenta días después de su publicación en el Diario Oficial. Se exceptúan de la fecha de entrada en vigencia el presente artículo y los artículos 6y 68, los cuales entrarán en vigor el día de su publicación en el Diario Oficial, 23 de septiembre de 2008.

2.1.6 Normas Generales del Control Interno Gubernamental

Normas aplicables a los sistemas de administración general: Se refieren a los criterios técnicos y metodológicos aplicables a cualquier institución, para que los sistemas de administración se definan y ajusten en función de los objetivos institucionales, de tal manera que se evite la duplicidad de funciones y atribuciones mediante la adecuación y fusión o supresión de unidades

administrativas, para alcanzar eficiencia, efectividad y economía en las operaciones.

Cada entidad pública mantendrá una organización interna acorde a las exigencias de la modernización del Estado, que le permita cumplir eficientemente con la función que le corresponda, para satisfacer las necesidades de la ciudadanía en general, como beneficiaria directa de los servicios del Estado.

Normas aplicables a la administración de personal: Cada ente público para clasificar los puestos debe observar las disposiciones legales que le apliquen (Manual de Clasificación de Puestos y Salarios, Manual de Clasificaciones Presupuestarias, Circulares, etc.)

2.2 DIAGNÓSTICO ADMINISTRATIVO MUNICIPAL

El diagnóstico administrativo muestra cada una de las fases que una empresa, entidad o institución pública o privada debe conocer e implementar de forma adecuada para conseguir la correcta administración, en este caso la municipalidad de Zaragoza.

2.2.1 Planificación

“En el marco del proceso administrativo la máxima autoridad de las entidades es responsable de dirigir la ejecución de las operaciones con base en los objetivos y metas incluidos en el Plan Operativo Anual (POA), delegando a los distintos niveles gerenciales, para la consecución de los resultados planificados y aplicar mecanismos de control, seguimiento y evaluación”.⁸

⁸ Normas Generales de Control Interno. SAG. Normas aplicables a los sistemas de administración general. Numeral 2.9. Pág. 10.

A nivel nacional, el proceso de planificación es conducido por la Secretaría de Planificación y Programación de la Presidencia –SEGEPLAN-, la cual establece criterios generales, basados en el Plan de Gobierno de turno, que deben ser considerados por las instituciones que conforman el sector público para el cumplimiento del mismo. Cada una de las instituciones debe orientar su proceso de planificación, hacia la consecución de los objetivos establecidos en el mismo.

La municipalidad de Zaragoza no tiene algún documento de planificación integrada que contenga los elementos teóricos establecidos para la ejecución de proyectos, programas y actividades así como los aspectos técnicos a desarrollar en una entidad pública.

Se determinó que el 79% de los 112 colaboradores de la Municipalidad no conocen la existencia del Plan Operativo Anual, sólo asumen saber quiénes son los encargados de realizarlo. El 21% tiene la idea de algunos de los elementos que debe contener el mismo. El POA debe estar documentado desde inicios de cada año para establecer el rumbo a seguir de la administración municipal (Artículo 36 Código Municipal).

La Municipalidad carece de la existencia definida de misión, visión, manuales administrativos, objetivos específicos, procedimientos, políticas, estrategias y valores.

La falta de un Plan Operativo Anual de manera integrada y adecuada, trae como consecuencia que la Municipalidad encamine su funcionamiento de forma empírica y a nivel de diseño y conocimientos prácticos o por experiencia; por tal motivo, las unidades administrativas no están integradas en un plan de trabajo general; es importante planear y así poder determinar los resultados deseados.

El 75% de los colaboradores de la Municipalidad realizan planes de trabajo específicos para poder realizar sus actividades. No se cumple con el principio de la Unidad que establece que sin una planificación general, no pueden integrarse los planes específicos de la unidad, área, oficina o departamento al que pertenecen⁹.

Las unidades y áreas que realizan planes específicos de trabajo son: Tesorería, Presupuesto y la Oficina Municipal de Planificación (OMP). Para cumplir con la planificación, efectúan revisiones durante la ejecución de las actividades y procesos en períodos semanales o mensuales, en donde de ser necesario, se realizan adaptaciones, modificaciones o priorizaciones de acuerdo a las necesidades o emergencias que se tengan con la población.

2.2.1.1 Objetivo general

“Contribuir en todo el desarrollo del Municipio”. En este objetivo se indica que la administración de la Municipalidad se encamina hacia un desarrollo generalizado de toda la población, pero no se especifica el tipo de desarrollo y el tiempo en el que se espera poder alcanzarlo. Éste objetivo no se encuentra plasmado en algún documento y los colaboradores no coinciden en conocerlo, solo lo conocen las autoridades municipales. El 92% de los colaboradores de la Municipalidad saben que sí se logra lo que se propone, de acuerdo con la información que se proporciona de manera informal.

La principal consecuencia de no tener bien establecidos los objetivos, tanto el general como los específicos, es que no se puede determinar qué pretende alcanzar la Municipalidad y cada una de las unidades, áreas, oficinas y departamentos administrativos, así como el tiempo que llevaría lograr tanto de manera específica como en conjunto con los objetivos y metas.

⁹ Ernesto, Casasola., 2003, Apuntes de Administración I, primera edición, Facultad de Ciencias Económicas, Universidad de San Carlos de Guatemala. Página 31.

2.2.2 Organización

Para alcanzar los objetivos de la Municipalidad, es necesaria la correcta coordinación de las actividades de todos los colaboradores que la integran, con el propósito de obtener el máximo aprovechamiento de los recursos y elementos disponibles, contar con la autoridad necesaria, las correctas funciones asignadas y realizar las supervisiones y controles adecuados, tanto en sentido horizontal como vertical.¹⁰

2.2.2.1 Estructura organizacional

La estructura organizacional de la Municipalidad no está adaptada a las necesidades administrativas y legales (Código Municipal), debido a que los colaboradores desconocen muchos de los principios y elementos que debe tener una entidad pública para su correcto funcionamiento.

Las unidades, áreas, oficinas y departamentos administrativos que integran la Municipalidad son: Alcaldía, Secretaría, Tesorería, Oficina de la Mujer, Oficina Municipal de Planificación (OMP), Biblioteca, Servicios Generales y Departamento de Agua.

La falta de dar a conocer la estructura organizacional actual de la Municipalidad por parte de las autoridades hacia los colaboradores, genera que sólo el 67% de ellos tengan conocimiento de las jerarquías existentes en la unidad, área, oficina o departamento al que pertenecen. Como ejemplo, cabe mencionar que los colaboradores no tienen conocimiento del nombre del colaborador encargado del departamento de agua.

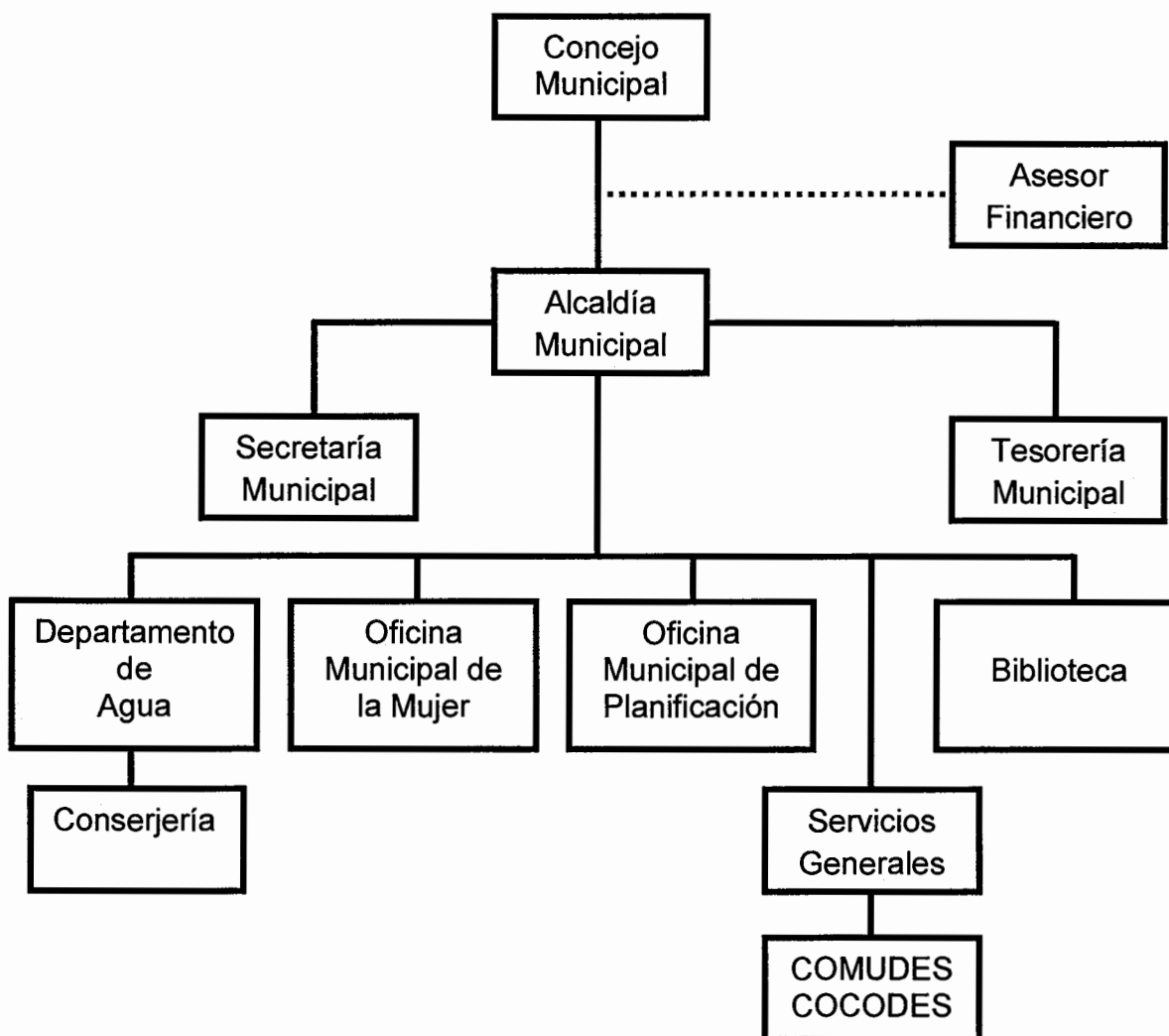
¹⁰ Robbins, Stephen P., 2004, Comportamiento Organizacional, décima edición, México, Editorial Prentice Hall. Página 425.

2.2.2.2 Sistema de organización

A octubre de 2009, se tiene implementado el sistema de organización lineal y staff, un sistema que le permite recibir asesoramientos y servicios técnicos especializados para ciertas funciones, en especial para las unidades de Tesorería y Alcaldía Municipal ya que existe un Asesor Financiero para la toma de decisiones en finanzas e inversiones.

La estructura organizacional actual de la Municipalidad se encuentra reflejada de forma incorrecta en el siguiente organigrama:

Gráfica 1
Municipio de Zaragoza - Chimaltenango
Organigrama de la municipalidad de Zaragoza
Año: 2009



Fuente: Oficina Municipal de Planificación, Municipalidad de Zaragoza – Chimaltenango. Año 2009.

La gráfica anterior refleja que no existe una estructura organizacional que se adapte a las necesidades municipales y a lo requerido para tener una correcta organización en la Municipalidad (Código Municipal). No cumple con los elementos necesarios y algunos se encuentran mal organizados, más adelante se detallan cada uno de ellos.

El 54% de los colaboradores indicaron no conocer el organigrama pero sí tienen conocimiento de su existencia. El 29% de ellos desconocen la existencia del mismo.

El organigrama actual no muestra la existencia especializada del Asesor Financiero que tiene la Municipalidad.

2.2.2.3 Especialización

Este principio no se cumple en su totalidad debido a que la división del trabajo para cada colaborador no es uniforme; hay varias funciones asignadas a un solo colaborador en comparación con otro que se encuentra en el mismo nivel jerárquico y con igual salario. Se puede mencionar el caso del Oficial I de la Secretaría Municipal, que tiene asignadas varias funciones que podrían ser asignadas de manera correcta a otros colaboradores.

La falta de especialización genera que los colaboradores trabajen de manera ineficiente porque no pueden realizar una actividad específica y genera bajo rendimiento y tiempos prolongados en la realización de las funciones.¹¹

Se determinó que el 100% de los colaboradores tienen claras las funciones a desempeñar en el puesto que ocupan, sin embargo, éstas son trasladadas hacia ellos por parte de sus superiores de forma verbal. No existen manuales de organización donde se especifiquen de manera escrita las funciones, atribuciones, tareas y obligaciones a realizar cada colaborador para el correcto desempeño.

¹¹ Loc cit

En la Municipalidad existen los manuales administrativos que el Gobierno de la República otorga a las municipalidades, mismos que no se ponen en práctica de forma correcta porque no son del conocimiento de todos los colaboradores.

“Para cada puesto de trabajo deben establecerse en forma clara y por escrito, las funciones y responsabilidades, de tal manera que cada persona que desempeñe un puesto, conozca el rol que le corresponde dentro de la organización interna.”¹²

El 54% de los colaboradores no conocen a las entidades o personas que brindan la asesoría especializada a la Municipalidad. Existen entidades y profesionales, que brindan asesorías en finanzas, capacitaciones y proyectos, como: la Procuraduría General de la Nación, Instituto de Fomento Municipal –INFOM-, un Asesor Financiero y un Auditor Interno.

La inexistencia de un Manual de Normas y Procedimientos conlleva a que los colaboradores carezcan de una guía específica a seguir que permita visualizar los procesos y cada uno de los pasos a realizar y así cumplir con el desempeño de las funciones específicas asignadas de acuerdo al puesto de trabajo. El 67% de los colaboradores consideran que los procedimientos actuales deben ser cambiados o modificados para realizarlos de manera correcta.

Más del 50% de los colaboradores tienen experiencia de más de tres años en puestos similares y tienen la capacidad necesaria para desempeñar bien las funciones asignadas pero por la falta de una correcta asignación y supervisión de las mismas, no se desempeñan como corresponde.

¹² Normas Generales de Control Interno. SAG. Normas aplicables a los sistemas de administración general. Numeral 2.2. Pág. 7.

2.2.2.4 Departamentalización

Para aplicar la especialización, se requiere que todas las actividades estén agrupadas de manera correcta y coherente, así como asignar y coordinar aquellas que sean comunes.

En la Municipalidad, la agrupación de funciones por departamentalización se encuentra realizada de manera incorrecta; algunas de las unidades tienen asignadas actividades que podrían ser asignadas a otras unidades, oficinas, áreas o departamentos que tienen a cargo similares funciones; es el caso del Departamento de Agua, Secretaría Municipal y Bodega que tienen asignadas funciones que podrían desempeñarse a través de otra unidad administrativa y lograr mayor eficiencia al reunir a colaboradores especializados.

Se determinó que uno de los principales problemas es que el 71% de los colaboradores son interrumpidos durante la ejecución de sus actividades por personas de otras unidades administrativas debido a la incorrecta asignación de funciones entre unidades.

2.2.2.5 Cadena de mandos

Para determinar la autoridad existente, que va desde la parte superior hasta el último escalafón que tiene la Municipalidad, se detallan a continuación dos aspectos muy importantes:

- **La autoridad**

Está determinada por el derecho inherente de una posición gerencial o superior para dar órdenes y esperar que éstas se acaten al asignar a cada encargado o jefe de unidad una cadena de mandos y una autoridad para que cumpla con sus responsabilidades¹³.

¹³ Op Cit. Robbins, Stephen P. Pag. 42

El principio de organización del equilibrio de autoridad y responsabilidad en la Municipalidad es bien aplicado, los encargados de cada unidad tienen total mando de sus subordinados y éstos si saben quién es su jefe inmediato y acatan las órdenes que se proporcionan. La autoridad que un colaborador tiene sobre sus subalternos, se encuentra bien establecida.

“En función de los objetivos y la naturaleza de sus actividades, la máxima autoridad delegará la autoridad en los distintos niveles de mando, de manera que cada ejecutivo asuma la responsabilidad en el campo de su competencia para que puedan tomar decisiones en los procesos de operación y cumplir las funciones que les sean asignadas.”¹⁴

- **Unidad de mando**

Determina que cada colaborador se tiene que acatar a las órdenes e instrucciones de un solo jefe.¹⁵

En la Municipalidad se incumple de manera correcta con la unidad de mando. A pesar que los colaboradores saben quién es el jefe inmediato, el 65% de ellos reciben órdenes e instrucciones de otra persona que no es el jefe inmediato y que no pertenece a la misma unidad administrativa, provenientes de los Síndicos y Concejales Municipales. Por lo tanto, existe duplicidad de mando, esto impide que los colaboradores se dediquen con eficiencia a las atribuciones de sus puestos debido a que dejan de atender sus actividades para realizar otras.

¹⁴ Normas Generales de Control Interno. SAG. Normas aplicables a los sistemas de administración general. Numeral 2.2. Pág. 7.

¹⁵ Op Cit. Robbins, Stephen P. Pág. 42

2.2.2.6 Equilibrio dirección-control

Para asegurar la unidad de mando, la Municipalidad carece de controles necesarios para que cada jefe de unidad administrativa los aplique en el desempeño de las actividades de sus subordinados. El 67% de los colaboradores desconocen la existencia de los mismos.

2.2.2.7 Tramo de control

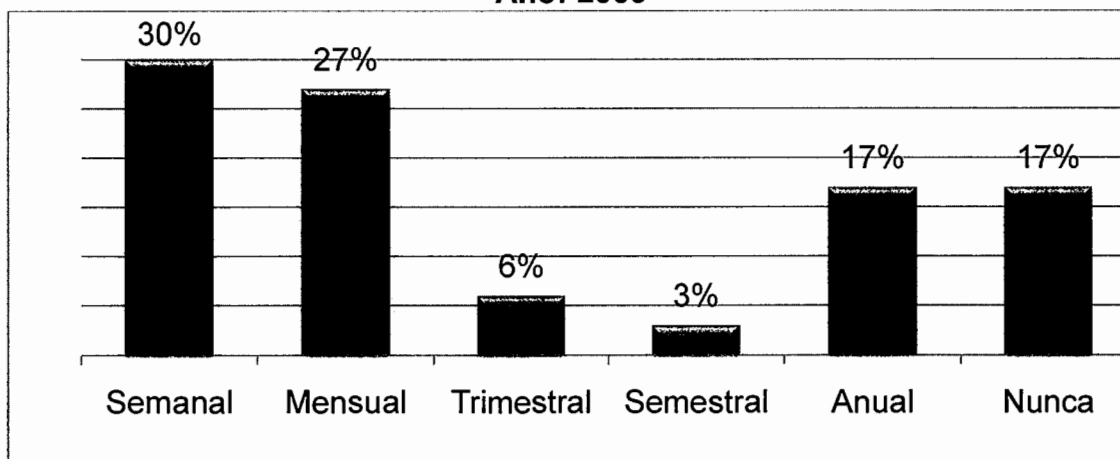
Representa la eficacia que tienen los jefes de las unidades administrativas para poder dirigir a cierta cantidad de colaboradores que tienen a su cargo.

En las unidades administrativas de la Municipalidad el tramo de control es estrecho. Existen varios jefes de unidades y cada uno tiene pocos colaboradores a su cargo. Sin embargo, no se tiene buen control y supervisión sobre ellos. Los jefes asignan más funciones a cada uno de sus subordinados, mismas que corresponde realizar a ellos mismos.

La ventaja de tener el tipo de tramo de control estrecho, es que se puede tener un eficiente control hacia los subalternos. Los jefes inmediatos desaprovechan esto porque no aplica ningún procedimiento de control.

Existen mayores desventajas al tener muchos jefes, entre ellas: genera mayores costos para la Municipalidad por tener varios sueldos de jefes, se complica la comunicación vertical, se hace lenta la toma de decisiones y al realizar la supervisión muy rígida se desalienta la autonomía de los colaboradores.

Gráfica 2
Municipio de Zaragoza - Chimaltenango
Frecuencia de análisis y evaluación de puestos y funciones de los
colaboradores
Año: 2009



Fuente: Elaboración propia, con base en datos de la municipalidad de Zaragoza – Chimaltenango.

La gráfica anterior muestra la temporalidad con que los jefes de cada unidad administrativa realizan los análisis y evaluaciones de los puestos y funciones de los colaboradores que tienen a su cargo. A pesar de tener un tramo de control estrecho, el 30% de los colaboradores indicó que se realizan cada semana.

2.2.2.8 Centralización y descentralización

La toma de decisiones efectuada en la Municipalidad corresponde a la existencia de centralización, debido a que se realizan hacia un solo punto: el Alcalde. Esto representa la inexistencia en la participación de los colaboradores de niveles inferiores en la toma de decisiones (jefes de unidades, áreas, oficinas o departamentos) y genera que las medidas para resolver problemas sean más lentas, debido a que son pocas las personas que intervienen en la toma de las mismas.

La centralización dentro de la Municipalidad, genera que los colaboradores con posibilidades para tomar decisiones para resolver un problema referente a la realización de las funciones específicas de su puesto, no lo hacen, esperan que su superior lo efectúe y esto provoca tardanzas innecesarias para la resolución de los mismos. El Alcalde, al atender los problemas de todos los colaboradores, desatiende problemas de índole más importante.

2.2.3 Integración

Para que el desempeño de los colaboradores de la Municipalidad sea eficiente, se necesita que se realice de manera correcta la selección adecuada de los recursos humanos y articular los elementos que la organización y la planeación señalan muy necesarios para su adecuado funcionamiento.

La Municipalidad tiene personal suficiente, de los cuales el 75% no han sido integrados a través de un proceso correcto que incluya: reclutamiento, selección, contratación, inducción y capacitación del puesto que ocupan debido a que no existe una oficina de Recursos Humanos que se encargue de efectuar dicha selección. Es el Alcalde, con la ayuda del Secretario Municipal, quien se encarga de realizar parte del proceso de integración.

2.2.3.1 Adecuación de personas y funciones

Este principio señala la necesidad existente que los colaboradores de la Municipalidad tienen que cumplir con los requisitos mínimos para el desempeño adecuado del puesto que ocupan. La mayoría cumplen con el requisito mínimo que se solicita para realizar dichas funciones: del 40% de los puestos que necesitan a colaboradores con experiencia en puestos similares para poder desempeñarse, el 36% cumple con ello. Puestos como Conserje, Albañil, Guarda Bosques, Policía Municipal y Ayudantes, cumplen con el requisito mínimo que se solicita: la experiencia en desempeñar funciones similares y tener cursado el tercer grado de primaria.

2.2.3.2 Reclutamiento

La ejecución de este proceso es necesaria para realizar las investigaciones de todas las fuentes de posibles candidatos, tanto internas como externas, con el propósito que los calificados puedan optar a alguno de los puestos disponibles.

En la Municipalidad no existe la aplicación de algún proceso formal establecido para realizar el reclutamiento y la selección de los colaboradores adecuados para los puestos disponibles. El encargado de reclutar al personal es el Alcalde Municipal y en su ausencia el Síndico I. Para realizar el reclutamiento se consideran los dos tipos de fuentes existentes:

a) Fuentes internas: colaboradores que ya están en funciones dentro de la Municipalidad para optar a otros puestos vacantes de niveles superiores. La correcta aplicación de las fuentes internas, genera oportunidades de promoción en los colaboradores.

b) Fuentes externas: se enfatiza en reclutar a personas ajenas a la Municipalidad, mismas que no se aplican de forma correcta porque sí se evalúan personas externas conocidas o recomendadas por colaboradores en función y solicitudes espontáneas. No se tiene una base de datos de las personas interesadas en laborar en la entidad.

2.2.3.3 Selección y contratación

“La máxima autoridad de cada ente público, debe dictar las políticas para la selección y contratación de personal, al tener en cuenta los requisitos legales y normativas aplicables.”¹⁶

¹⁶ Normas Generales de Control Interno. SAG. Normas aplicables a la administración del personal. Numeral 3.3. Pág. 11.

Los procesos de selección y contratación, consisten en elegir por medio de habilidades, intereses, personalidad y aptitudes de los solicitantes y contratar a las personas que cumplan con los requisitos que el puesto requiere.

De los colaboradores encuestados al 67% fueron entrevistados para ocupar el cargo que tienen y el 33% no realizó algún tipo de pruebas y entrevistas. Esto demuestra que se seleccionan personas que no llenan los requisitos necesarios y producto de ello es el grado de eficiencia que los colaboradores puedan dar en el desempeño de sus funciones.

Al ser seleccionados, los colaboradores, no llenan ninguna solicitud de trabajo, no se realizan pruebas psicométricas, escritas y/o verbales y no se requiere constancia de examen médico.

Para ser contratados solo se solicita la cédula de vecindad y en pocas ocasiones presentar currículum vitae, para los cuales se carece de algún lugar específico para ser archivados y así tener un expediente de cada colaborador.

Se determinó que algunos de los colaboradores son familiares del Alcalde o de los miembros de su Corporación Municipal. De acuerdo al artículo 91 del Código Municipal, Decreto No. 12-2002, la ley no autoriza que se contraten personas que tienen parentescos con las autoridades municipales.

Los colaboradores que son contratados de forma presupuestada y por contrato o por jornal, firman el nombramiento o contrato de trabajo al momento de iniciar a laborar.

De acuerdo a la Ley de Servicio Municipal. Decreto 1-87, "El período de prueba se inicia a partir de la fecha de toma de posesión del puesto y dura seis meses para los nuevos servidores y tres meses para los casos de ascenso". En la

Municipalidad se aplica de manera incorrecta, al cumplir dos meses de prueba en el puesto asignado, si es de forma satisfactoria, continúan en el puesto, de lo contrario, se procede a su cancelación de nombramiento o contrato.

El encargado de realizar la contratación de los colaboradores es el Alcalde en consenso con el Concejo Municipal.

2.2.3.4 Inducción

El 50% de los colaboradores, al momento de ser contratados, no recibieron la correcta orientación, instalación y adiestramiento para adaptarse a las requisiciones del puesto. Al momento de ingresar, no reciben de forma correcta las instrucciones; no se indican las funciones y no se presentan a sus compañeros de trabajo; se indica a grandes rasgos el salario a devengar pero no se dan a conocer los beneficios que recibirán, adicionales a los de ley.

a) General

La inducción general que reciben los colaboradores al momento de ser contratados, es incompleta. En pocas ocasiones se realiza la presentación ante el jefe inmediato, sin realizarle un recorrido por las instalaciones de la Municipalidad así como la presentación con los jefes de otras unidades, áreas, oficinas o departamentos.

b) Específica

La inducción específica que se realiza en la Municipalidad es inadecuada. A las personas que ingresan, no se presentan a los colaboradores que serán sus compañeros de trabajo.

No existe algún Manual que indique la cantidad del salario a devengar de cada uno de los puestos, por tal motivo, al momento de iniciar a laborar, los

colaboradores que no devengarán el salario mínimo, desconocen la cantidad a recibir del mismo, hasta el momento de hacerse efectivo el primer pago.

2.2.3.5 Adiestramiento, capacitación y desarrollo

La capacitación que reciben los colaboradores en la Municipalidad es de forma específica al puesto de trabajo que ocupan, no de temas generales.

Se determinó que el 62% de los colaboradores ha recibido capacitación brindada por parte de la Municipalidad con frecuencia de seis meses en temas sociales, administrativos y de finanzas.

2.2.4 Dirección

La dirección en la Municipalidad es afectada por la inadecuada planificación porque no hay forma de medir la correcta realización de lo que se pretende lograr.

Al surgir algún problema, todos los colaboradores acuden al Alcalde Municipal. Y se incumple con el principio de la vía jerárquica porque no existen conductos previos establecidos en donde se especifique a cada colaborador a quién deben acudir al momento de existir inconvenientes o dudas en el desempeño de las funciones.

2.2.4.1 Coordinación de intereses

Uno de los principales fines de toda entidad es encaminarse en equipo hacia el logro de algún fin común. Los colaboradores de la Municipalidad se ven obstaculizados a cumplir algún interés común, debido a que no existe un objetivo planteado hacia el cual dirijan el desarrollo de sus funciones y realizan sus actividades por convicción y no por obligación.

2.2.4.2 Resolución y aprovechamiento de conflictos

Se determinó que la coordinación en la Municipalidad es deficiente y producto de ello son los conflictos que se generan entre la población, usuarios y colaboradores.

Al momento de existir un conflicto, los colaboradores, acuden al Alcalde para que este resuelva y proporcione la solución, con el apoyo de los jefes inmediatos y en pocas ocasiones con la opinión de los subalternos.

2.2.4.3 Motivación y satisfacción laboral

“La máxima autoridad de cada ente público, debe dictar las políticas que propicien la estabilidad laboral y el bienestar de sus trabajadores, a través de programas motivacionales.”¹⁷

Los colaboradores no reciben algún tipo de motivador económico adicional a los de ley, solo se realizan actividades grupales y se otorgan días de descanso en ciertas ocasiones. Esto genera que trabajen sin tener motivación y que se sientan identificados con la Municipalidad.

La inexistencia de motivación genera que los colaboradores no tengan un desempeño satisfactorio y no logren transmitir a la población y usuarios la seguridad, satisfacción, atención y confianza que éstos como clientes necesitan recibir.

2.2.4.4 Jerarquización de necesidades

Se determinó que los colaboradores cubren algunas de las necesidades que todo ser humano tiene. La primera de ellas es la fisiológica, debido a que se sienten satisfechos y cómodos con el salario que cada mes reciben, así como

¹⁷ Normas Generales de Control Interno. SAG. Normas aplicables a la administración del personal. Numeral 3.11. Pág. 13.

con el horario de trabajo que tienen; la segunda de ellas son las necesidades de afiliación y estima, ya que se encuentran entre personas que mantienen lazos de amistad y de familia.

Se pudo comprobar que las necesidades de seguridad no se encuentran cubiertas en su totalidad, debido a que carecen de los programas adecuados.

2.2.4.5 Factores de higiene

Las relaciones de trabajo entre los colaboradores se dan de forma adecuada en donde uno de los principales factores que ayuda a lograrlo es la correcta relación laboral que tienen.

Las condiciones de trabajo en que se encuentran los colaboradores son inadecuadas; el principal motivo es la falta de organización en la distribución de espacios físicos de trabajo y ubicación de cada una de las unidades, áreas, oficinas y departamentos de la Municipalidad. Esto conlleva a existir mala calidad de supervisión, tal es el caso de Bodega que se encuentra ubicada en otro edificio municipal anexo.

2.2.4.6 Seguridad e higiene ocupacional

Se cumple con los factores de higiene ocupacional pero no con los de seguridad, debido a que no existen las medidas necesarias dentro de las instalaciones de la Municipalidad para que los colaboradores se sientan seguros al estar en sus áreas de trabajo. A continuación se detallan:

a) Instrumentos y herramientas

La Municipalidad brinda a todos los colaboradores las herramientas e instrumentos necesarios para el correcto desempeño de las funciones, mismos que no son aprovechados de forma correcta en su totalidad.

b) Señalización

Existe la señalización de cada una de las unidades, áreas, oficinas y departamentos pero no de forma unificada en cuanto a diseño, algunos rótulos de las oficinas son de papel o madera y otros de metal, colocados en lugares no visibles para los vecinos y usuarios.

No existe señalización de salida de emergencia y de no fumar; según el Decreto 74-2008 de la Ley de Creación de los Ambientes Libres de Humo de Tabaco, se prohíbe fumar en lugares públicos, encerrados y con afluencia de gente.

c) Instalaciones

Las condiciones de las instalaciones de la Municipalidad son adecuadas, hay espacios amplios y varias oficinas, pero las mismas no están distribuidas y organizadas de forma adecuada a las áreas, unidades, oficinas y departamentos que se tienen.

Uno de los principales problemas es generado en la oficina Biblioteca, que se encuentra ubicada en un espacio en donde obstaculiza la entrada y salida de las instalaciones municipales porque es donde existe mayor afluencia de usuarios, debido a que se encuentra ubicada en la primera oficina de la entrada principal.

d) Ventilación, temperatura e iluminación

La ventilación y temperatura en las instalaciones municipales son adecuadas, ya que favorece el clima del Municipio porque no hay necesidad de colocar ventiladores o aire acondicionado.

La iluminación se encuentra bien distribuida en cada una de las oficinas pero no se utiliza de manera responsable para ahorrar energía eléctrica, debido a que no se abren las persianas existentes para utilizar la iluminación natural.

e) Limpieza y sanitarios

La limpieza de las instalaciones es uno de los principales cuidados y atenciones que se tienen, tanto para los colaboradores como para la población y usuarios.

Existe personal suficiente para atender el desempeño de funciones de Conserje. Los sanitarios, que son para uso de vecinos y colaboradores de la Municipalidad, no se encuentran en condiciones adecuadas; estos tienen daños que necesitan reparaciones para evitar el desperdicio de agua y no están ubicados en el segundo nivel donde se encuentran las oficinas.

2.2.4.7 Comunicación

“Se establecerán y mantendrán líneas definidas y recíprocas de comunicación en todos los niveles y entre las diferentes unidades administrativas, evitando la concentración de información en una persona o unidad administrativa”.¹⁸

a) Tipos de comunicación utilizados

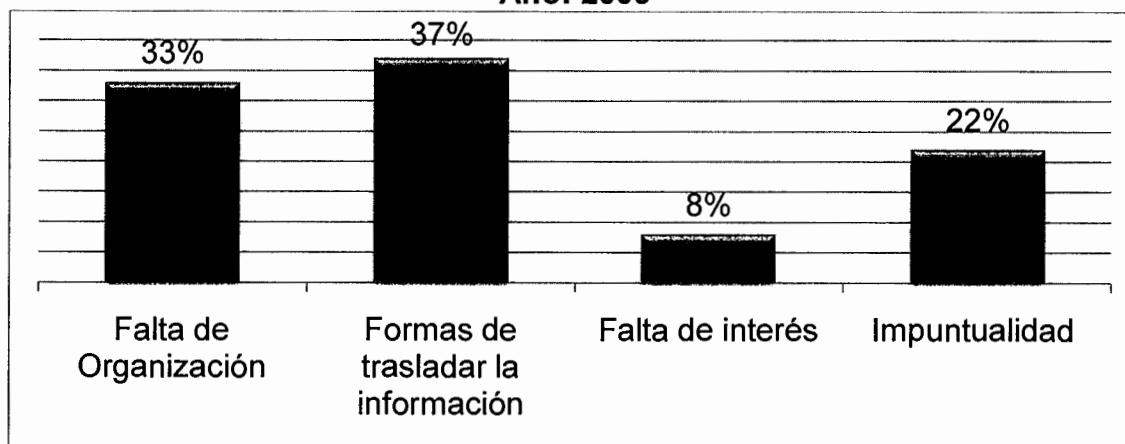
La comunicación implementada, tanto interna como externa, es informal debido a que la mayoría de la información se transmite de forma verbal, a través de un mensajero o compañeros de trabajo, no del jefe inmediato. Esto ocasiona que se distorsione la información y que el mensaje no llegue de forma clara y correcta a los colaboradores.

b) Comunicación interna

Es uno de los principales factores que, al no realizarse de forma correcta, genera distorsión en la información transmitida de las autoridades hacia los colaboradores.

¹⁸ Normas Generales de Control Interno. SAG. Normas aplicables a los sistemas de administración general. Numeral 2.2 Pág. 7.

Gráfica 3
Municipio de Zaragoza - Chimaltenango
Factores que afectan la comunicación interna en la Municipalidad
Año: 2009



Fuente: Elaboración propia, con base en datos de la municipalidad de Zaragoza – Chimaltenango.

La comunicación interna es afectada por la forma de difundir la información, misma que es efectuada de forma verbal y no por escrito, esto se genera por la falta de organización en determinar el tipo de información con el mensaje correcto que se desea transmitir a los colaboradores.

c) Comunicación externa

Se determinó que no existe algún medio de comunicación formal para comunicarse con personas ajenas a la Municipalidad, así como con la población y usuarios. No utilizan algún medio escrito, pagina web u oficina de acceso a la información pública, misma que por ley debe existir en las Municipalidades¹⁹. Sólo hay servicio telefónico como medio de comunicación externa.

2.2.4.8 Liderazgo

Se determinó que para dirigir e influir en el desarrollo de las actividades de los colaboradores, los jefes inmediatos, emplean patrones de liderazgo en donde se

¹⁹ Congreso de la República de Guatemala, Ley de Acceso a la Información Pública. Decreto 57-2008. Artículo 1.

dirige de acuerdo a las decisiones tomadas por el Alcalde; brinda mucha dirección y apoyo hacia los jefes inmediatos y éstos hacia sus subalternos.

2.2.4.9 Supervisión

“Se establecerán los distintos niveles de supervisión, como una herramienta gerencial para el seguimiento y control de las operaciones, que permitan identificar riesgos y tomar decisiones para administrarlos y aumentar la eficiencia y calidad de los procesos.”²⁰

La supervisión que se realiza en las unidades, áreas, oficinas y departamentos de la Municipalidad es aplicada de forma correcta, ya que el 90% de la supervisión se realiza de forma diaria a través de los jefes inmediatos o del Alcalde.

2.2.5 Control

El fin principal de la correcta aplicación del control es fijar los niveles de desempeño de las funciones y procesos de cada uno de los colaboradores para medir la eficiencia. El único estándar de control establecido en la Municipalidad es el de horarios de entrada y salida de los colaboradores, mismo que no se emplea de forma correcta en su totalidad debido a que al momento de reincidir en faltas por impuntualidad, las llamadas de atención son sólo de forma verbal y no se procede a realizarlas de forma escrita.

No existe algún programa de control donde la población y los usuarios de los servicios municipales puedan colocar sus quejas o sugerencias, respecto a la atención brindada por los colaboradores o para conocer las necesidades específicas que poseen.

²⁰ Normas Generales de Control Interno. SAG. Normas aplicables a los sistemas de administración general. Numeral 2.2 Pág. 7.

2.2.5.1 Estándares

Uno de los principales efectos que se generan al no tener establecidos los estándares necesarios como un modelo o unidad de medida, es que no hay una base para poder realizar una correcta medición de resultados esperados, mismos que por carecer de una planificación integral, no se tiene establecidos.

2.2.5.2 Medición de resultados

Los jefes de cada unidad, área, oficina o departamento elaboran controles específicos antes de iniciar con una actividad o proyecto, pero al no tener los estándares establecidos para el efecto, no pueden hacer medición de los resultados y así optimizar los tiempos empleados durante la ejecución de las actividades para el cumplimiento de las funciones.

2.2.5.3 Corrección y retroalimentación

Al no tener estándares para la medición de resultados, se genera la inexistencia tanto de la aplicación de medidas necesarias para corregir los errores en el desempeño de las funciones de los colaboradores, así como de la correcta retroalimentación de las actividades realizadas.

2.2.5.4 Tipo de control

Se determinó que no se dispone de control establecido y definido, debido a que no se prevén las deficiencias que puedan existir antes, durante o después de realizar las actividades de cada uno de los colaboradores.

CAPÍTULO III

PROPUESTA DE SOLUCIÓN A LA PROBLEMÁTICA ENCONTRADA

En base a la problemática encontrada, se propone implementar los siguientes elementos e instrumentos en cada una de las fases del proceso administrativo, así como las estrategias y procedimientos necesarios para que la municipalidad de Zaragoza tenga la adecuada, legal y eficiente administración.

3.1 PLANIFICACIÓN

Realizar el Plan Operativo Anual –POA- que servirá como un instrumento para planificar y encaminar el correcto desarrollo de las actividades y así lograr los objetivos de la Municipalidad.

El POA permitirá a la Municipalidad realizar la correcta aplicación de los elementos y procedimientos establecidos para cada uno de los departamentos y oficinas y así tomar de manera correcta las decisiones, mismas que servirán para lograr la adecuada inversión de los recursos internos y del Municipio.

En el POA se mostrarán las planificaciones anuales de todos los departamentos y oficinas, tanto administrativas y de proyectos de inversión, así como las políticas y estrategias del Gobierno Municipal de turno. Integrará los siguientes elementos:

3.1.1 Misión

“Somos el Gobierno Municipal que a través de la correcta administración de los recursos internos y del Municipio, evaluamos e implementamos proyectos de inversión social, con el único fin primordial de mejorar la calidad de vida de los vecinos de Zaragoza”.

3.1.2 Visión

“Ser el Gobierno Municipal justo, que resguarde e invierta los recursos en proyectos de desarrollo para la comunidad, que vele por la paz y la seguridad en todo el territorio del Municipio y que luche por brindar servicios públicos que ofrezcan una mejor calidad de vida a todos los habitantes del municipio de Zaragoza”.

3.1.3 Objetivos

El Plan Operativo Anual tendrá los siguientes objetivos:

3.1.3.1 General

Visualizar y detectar las principales emergencias y necesidades de la población y tomar las correctas decisiones para encaminarlas hacia el logro de los objetivos planteados para el año 2010 y lograr así el progreso y el desarrollo de los habitantes del municipio de Zaragoza.

3.1.3.2 Específicos

- Adaptar los planes de la Oficina Municipal de Planificación al Plan Operativo Anual con el fin de priorizar las necesidades de inversión social.
- Identificar las necesidades socioeconómicas de los habitantes del Municipio para analizar las propuestas de inversión por parte de las autoridades auxiliares de las diferentes comunidades del territorio municipal.
- Analizar la planificación financiera e integrarla a las inversiones necesarias para establecer la disponibilidad de los recursos económicos del presupuesto anual.
- Visualizar todos los proyectos de inversión y evaluar el inicio, desarrollo y cumplimiento de los mismos, para determinar si se cumple lo planificado.
- Ampliar la cobertura de los servicios municipales hacia las comunidades que no tienen el 100% disponible para su utilización.

- Crear mejor infraestructura para que se generen mejores fuentes de ingresos a través del comercio.

3.1.4 Políticas

Se formularán como guías que fijarán los límites para efectuar la correcta toma de decisiones.

- Prestar atención a las necesidades planteadas por los habitantes del Municipio para luego determinar los principales requerimientos de inversión social.
- El Gobierno Municipal de turno velará por el cumplimiento del desarrollo integral de las comunidades a través de la consideración participativa de todos.
- Seguir con la implementación de mecanismos que ayuden al desarrollo y avance de la educación y salud en todas las comunidades y considerarlas como prioridad municipal.
- Se buscarán ayudas económicas a través de las diferentes instituciones estatales y no gubernamentales para el financiamiento de proyectos que ayuden al desarrollo del Municipio.
- Se realizarán actividades deportivas, religiosas y culturales que ayuden a desarrollar, entretener y mantener las tradiciones del Municipio.

3.1.5 Valores

- Responsabilidad: todos los colaboradores actuarán conforme a lo asignado y velarán por cumplir sus funciones de forma leal a la Municipalidad y afrontar los efectos que sus actos conlleven.
- Capacidad: se tomarán las decisiones necesarias para el correcto desarrollo de las actividades y así alcanzar los objetivos planteados.
- Eficiencia: se realizarán las actividades y las funciones en el menor tiempo posible para atender las necesidades de la población.

- Honestidad: se mostrarán todas las cualidades humanas y el comportamiento correcto y con sinceridad en el desempeño institucional.

3.1.6 Procedimientos

El POA integrará las estrategias, programas de acción y procedimientos de los proyectos y actividades de cada una de los departamentos y oficinas que integran la Municipalidad con el fin que se tengan documentados todos los pasos a seguir para la realización de cada uno de los procesos.

3.1.7 Presupuestos

Para determinar el valor económico de las inversiones en los proyectos de desarrollo, se desarrollará y dará a conocer el presupuesto necesario de la siguiente forma:

- Determinar el monto total del presupuesto a invertir en los proyectos, programas y actividades de las áreas: municipalidad, servicios municipales y servicios varios.
- Realizar una matriz de inversión y gastos que contenga el detalle del valor del presupuesto, por nombre del proyecto, para cada comunidad.

3.1.8 Monitoreo y revisión del POA

El Plan Operativo Anual deberá ser supervisado cada trimestre, dependerá de las necesidades en que se incurran en el transcurso del desarrollo de los proyectos, programas o actividades ya que se podrían implementar revisiones y monitoreos en tiempos más cortos con el objetivo de conocer los avances y el cumplimiento en las ejecuciones.

La Oficina Municipal de Planificación y la Administración Financiera Municipal serán quienes velarán por revisar y presentar un reporte trimestral ante el Concejo Municipal.

3.2 ORGANIZACIÓN

Para la correcta coordinación de las actividades de todos los colaboradores que integran la Municipalidad, se propone implementar la siguiente estructura organizacional:

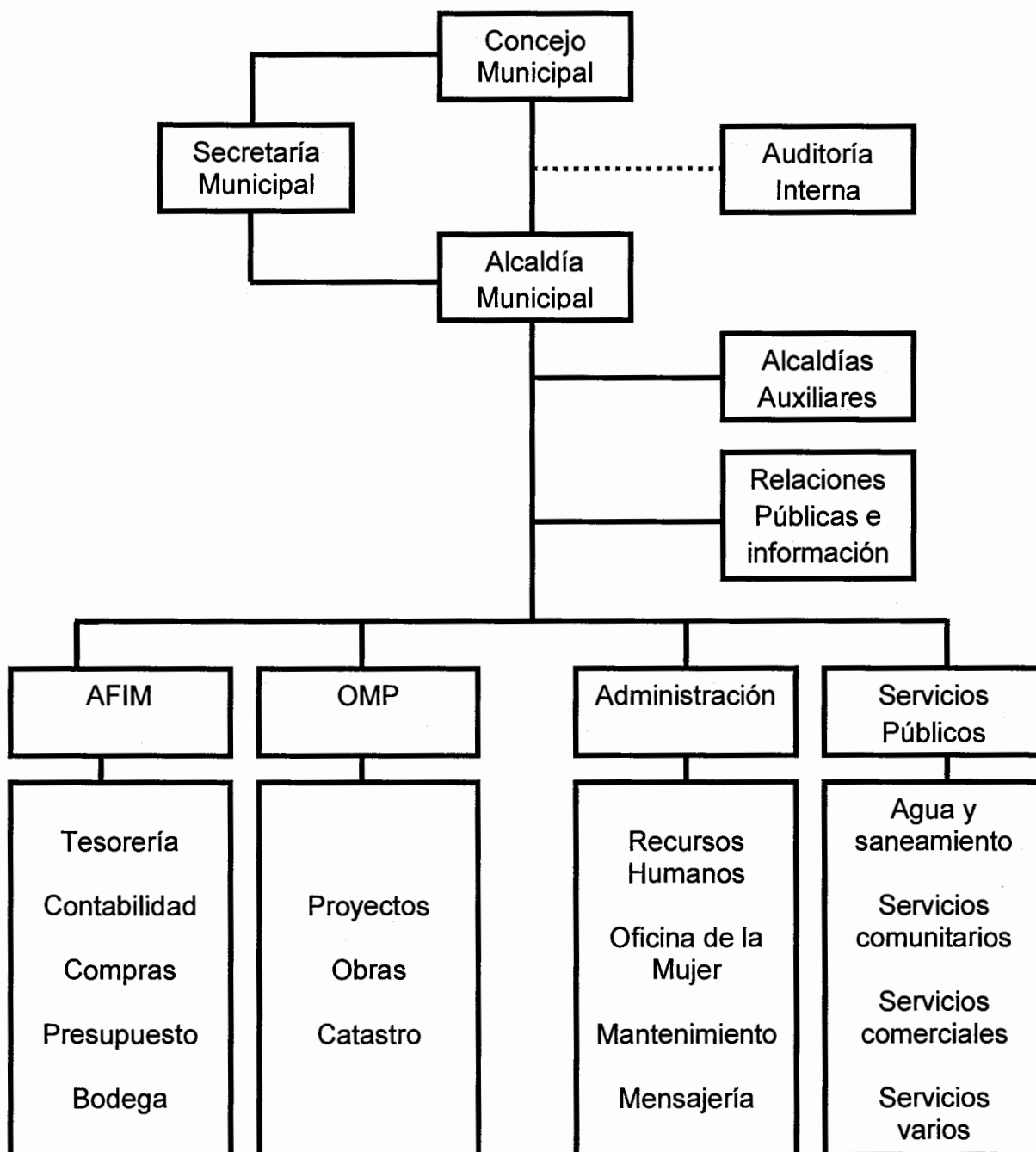
3.2.1 Estructura organizacional

Una estructura organizacional donde los colaboradores tengan correcta la asignación de sus funciones y conozcan las jerarquías existentes, las cadenas de mando, la autoridad y responsabilidad que tiene cada uno de los jefes de los departamentos y oficinas que integran la Municipalidad.

Se propone que continúen con el sistema de organización Lineal y Staff donde la responsabilidad será transmitida a través de un solo jefe encargado de determinado departamento u oficina. Se tendrá asesoría especializada como apoyo en la toma de decisiones del Concejo Municipal y Alcalde.

La estructura organizacional que se propone, se muestra en el siguiente organigrama, en donde las unidades administrativas que integrarán la Municipalidad en departamentalización por funciones serán:

Gráfica 4
Municipio de Zaragoza - Chimaltenango
Organigrama propuesto
Municipalidad
Año: 2009



Fuente: Elaboración propia, con base en datos de la municipalidad de Zaragoza – Chimaltenango.

La estructura organizacional integra los diferentes departamentos y oficinas que la Municipalidad implementará para tener una organización de acuerdo a lo requerido por la ley.

Es importante mencionar que las autoridades municipales tienen que hacer del conocimiento de todos los colaboradores la existencia de ésta estructura organizacional que muestra los diferentes niveles jerárquicos y colocarlo en un lugar visible dentro de las instalaciones de la Municipalidad.

3.2.2 Especialización

Para que el funcionamiento de la organización de la Municipalidad sea el correcto, se propone que exista uniformidad en la asignación de las funciones específicas a cada colaborador, de acuerdo al puesto de trabajo y salario devengado.

Se integrarán a la Municipalidad a colaboradores idóneos para cada puesto y así ayudar a generar mayor eficiencia en la realización de las actividades con el objetivo de utilizar tiempos menores a los que se emplean en la actualidad.

De acuerdo al Artículo 34 del Código Municipal, el Concejo Municipal emitirá su propio reglamento interno de organización y funcionamiento, los reglamentos y ordenanzas para la organización y funcionamiento de sus oficinas, así como el reglamento de personal y demás disposiciones que garanticen la buena marcha de la administración municipal.

Se propone implementar el manual de organización (anexo 1) y de normas y procedimientos (anexo 2) para que los colaboradores tengan por escrito, las funciones y responsabilidades para el correcto desempeño y así evitar la duplicidad de funciones y que conozca el rol que le corresponde dentro de la Municipalidad.

3.2.3 Departamentalización

Se propone la implementación de una departamentalización por funciones, en donde los colaboradores integren cada uno de los departamentos y oficinas, de acuerdo con las funciones que se desarrollen en cada uno de los puestos.

Los siguientes departamentos y oficinas que integran la Municipalidad, serán dirigidos por un solo jefe inmediato:

- Concejo Municipal, integrado por el Alcalde Municipal, Síndicos y Concejales, para velar por el bienestar de todos los habitantes del Municipio.
- Alcaldía Municipal
- Secretaría Municipal
- Auditoría Interna, encargada de la administración y evaluación de todos los recursos financieros, tanto internos como externos.
- Alcaldías Auxiliares, ubicadas en las diferentes comunidades que se encargan de detectar las necesidades de los centros poblados del Municipio y trasladarlas al Concejo municipal para la evaluación y consecución de proyectos encaminados al desarrollo comunitario.
- Departamento de Relaciones Públicas e Información, encargado de promocionar a la Municipalidad y brindar a todos los habitantes y personas interesadas, toda la información que de acuerdo a Ley de Acceso a la información Pública. Decreto 57-2008, deberá garantizar la transparencia de la administración pública.
- Administración Financiera Municipal, que integrará las oficinas de Tesorería, Contabilidad, Compras, Presupuesto y Bodega.
- Oficina Municipal de Planificación, encargada de identificar los requerimientos de inversión y evaluar los proyectos, obras y catastro.
- Departamento de Administración, se creará con el fin de integrar las Oficinas de:

Recursos Humanos, encabezado por un Director quien será el encargado de realizar el proceso correcto para integrar a los colaboradores necesarios y capaces de desempeñar determinado puesto. La Oficina de la Mujer, se encargará de identificar y desarrollar proyectos para el desarrollo de la mujer. Mantenimiento, se encargará tanto del cuidado de los edificios municipales como del ordenamiento y limpieza de calles y por último, la oficina de Mensajería.

- Departamento de Servicios públicos: integrará a las oficinas encargadas de velar por el servicio de Agua y saneamiento, Servicios comunitarios, Servicios comerciales y Servicios varios.

3.2.4 Cadena de mandos

Los dos aspectos a ser implementados en la Municipalidad para el funcionamiento de la correcta autoridad, son:

- **La Autoridad**

Los jefes o encargados de cada departamento u oficina, continuarán con el correcto desempeño al tener total mando de sus subordinados, para que éstos reciban las órdenes e instrucciones de un sólo jefe y así evitar la distracción de en el desempeño de sus funciones.

- **Unidad de mando**

Los colaboradores deben recibir instrucciones y órdenes sólo del jefe inmediato y no de jefes de otros departamentos u oficinas, con el propósito de evitar la duplicidad de mando, misma que genera la falta de priorización de las actividades que surge al recibir instrucciones de dos jefes.

3.2.5 Equilibrio dirección-control

Para que exista la unidad de mando, se propone que las máximas autoridades de la Municipalidad realicen los controles necesarios para que los jefes de los departamentos y oficinas los empleen de forma correcta.

3.2.6 Tramo de control

Utilizar de forma correcta el tramo de control estrecho que existe, para que cada jefe pueda controlar a sus subalternos. Al existir más jefes con pocos colaboradores a su cargo mejor organizados, generará que se tenga más oportunidad de realizar correctos análisis del desempeño y así aprovechar para minimizar las holguras de tiempos.

3.2.7 Descentralización

Dar la oportunidad para que los jefes y colaboradores puedan tomar decisiones al surgir inconvenientes durante la realización de sus funciones y así evitar que los tiempos sean mayores en resolución de problemas y no esperar a que éstos sean resueltos sólo por el Alcalde.

3.3 INTEGRACIÓN

Se propone que a través de la implementación de la oficina de Recursos Humanos, se pueda realizar de forma correcta el proceso de integración de los colaboradores adecuados y capaces para determinado puesto de trabajo y así cumplir con los objetivos planteados. Con esto, se evitará que sea el Alcalde el encargado de realizar dicho proceso.

3.3.1 Adecuación de personas y funciones

Para que el desempeño en la realización de las funciones sea el correcto, la adecuación de personas será implementar a colaboradores que tengan cierta experiencia en puestos similares al que solicita, de lo contrario se brindará la capacitación necesaria.

Cumplir con los requisitos mínimos ayuda a que se tenga un conocimiento general de las funciones que le serán asignadas para su desempeño.

3.3.2 Reclutamiento

Como parte del proceso de integración, se realizará el correcto reclutamiento que corresponderá a la oficina de Recursos Humanos, y no al Alcalde, mismo que consistirá en utilizar todas las fuentes necesarias para obtener a los mejores candidatos para ocupar determinado puesto disponible.

3.3.2.1 Fuentes internas

Se comunicará de primero, a todos los colaboradores por medio de circulares o memorándums, las plazas disponibles en los diferentes departamentos y oficinas, con el fin de fomentar el crecimiento profesional dentro de la Municipalidad.

3.3.2.2 Fuentes externas

Luego de comunicar los puestos disponibles que existan dentro de la Municipalidad, de no existir colaboradores que califiquen, se procederá a dar avisos externos, sin verificar las solicitudes espontáneas que se dan de personas recomendadas por los colaboradores en funciones.

3.3.3 Selección y contratación

Para realizar la selección y contratación, se elegirán a los colaboradores de acuerdo a las habilidades, intereses, personalidad y aptitudes, además de cumplir con los requisitos que el puesto requiere.

El Director de la oficina de Recursos Humanos realizará los siguientes pasos para determinar la persona ideal para el puesto:

1. Solicitar currículum vitae y documentación personal necesaria
2. Llenar la solicitud de empleo

3. Realizar una entrevista para conocer a la persona y considerar si está apta para los aspectos generales y específicos del puesto que es solicitado
4. Efectuar las correspondientes pruebas de de aptitudes generales así como también las específicas y psicométricas
5. Evaluar las pruebas realizadas
6. Solicitar examen médico
7. Solicitar el visto bueno del Alcalde
8. Proceder a firmar el contrato por parte del Alcalde y el solicitante, mismo que se extenderá en tres copias, original para archivo, duplicado para la oficina de Recursos Humanos y triplicado para el colaborador.

Conforme a lo establecido por la ley, de acuerdo al artículo 91 del Código Municipal, Decreto No. 12-2002, no se procederá a la contratación de familiares del Alcalde o de los miembros de la Corporación Municipal dentro del cuarto grado de consanguinidad o segundo de afinidad.

3.3.4 Inducción

Con el fin que los colaboradores tengan armonía con los objetivos de la Municipalidad y con el ambiente organizacional, se propone implementar la adecuada inducción, de las dos siguientes formas:

3.3.4.1 General

Presentar a los colaboradores, de nuevo ingreso, a los diferentes jefes de los departamentos y oficinas, para realizar una introducción adecuada con los que serán sus compañeros de trabajo.

Dar a conocer a los colaboradores los objetivos de la Municipalidad, tanto generales como específicos, para que se integren y encaminen sus metas personales a la consecución y logro en conjunto.

3.3.4.2 Específica

Presentar a cada colaborador con la persona que será su jefe inmediato y con sus compañeros de trabajo dentro del mismo departamento u oficina.

Dar a conocer a cada uno de los colaboradores la cantidad de sueldo que devengarán, fechas y formas de pago, así como los diferentes beneficios y prestaciones que tendrán.

3.3.5 Adiestramiento, capacitación y desarrollo

Implementar capacitaciones constantes y en tiempos no prolongados, por lo menos una vez al mes o hasta cada seis meses, en donde todos los colaboradores puedan obtener mayores conocimientos para la correcta aplicación en el desarrollo de sus funciones.

Las capacitaciones se deberán coordinar con otras entidades municipales y de capacitaciones, tanto públicas como privadas, para poder brindar conocimientos más amplios, promover el desarrollo e incrementar las capacidades y esfuerzos para fortalecer la carrera administrativa de cada colaborador.

3.4 DIRECCIÓN

Tener una correcta planificación ayudará a implementar que se dirija de forma correcta y necesaria para obtener alto grado de dirección en cada uno de los colaboradores.

3.4.1 Coordinación de intereses

Dar a conocer en las etapas de inducción y adiestramiento, los objetivos que la Municipalidad persigue, con el fin tener conocimiento de los mismos e implementar los intereses individuales de todos los colaboradores para el logro del fin común.

3.4.2 Resolución y aprovechamiento de conflictos

Se propone que las autoridades superiores proporcionen a cada Jefe y subalternos, la facultad de resolver los conflictos que puedan surgir dentro del departamento u oficina que dirige y así poder dar resoluciones inmediatas en tiempos menores sin esperar la intervención del Alcalde. Luego, aprovechar y aprender de las soluciones encontradas para no cometer los mismos errores.

La correcta aplicación de soluciones, ayuda a que se aprovechen los conflictos para mejorar y forzar la mente a buscar soluciones inmediatas que sean ventajosas para ambas partes.

3.4.3 Motivación y satisfacción laboral

Para que los colaboradores tengan mayor satisfacción laboral, tengan motivación para trabajar mejor y se desempeñen con total eficiencia hacia la población, se propone implementar los siguientes motivadores grupales e individuales:

- Implementar un día de recreación en familia donde los colaboradores puedan convivir con sus familias y las de sus compañeros de trabajo y así se conozcan mejor y desarrollen un ambiente más amigable.
- Realizar un convivio navideño en donde todos los colaboradores puedan compartir sus experiencias, anécdotas e intercambiar ideas laborales para que sean aprovechadas por todos y tener mejor desempeño en sus actividades.
- Proporcionarle al cada colaborador un día de descanso por motivo de cumplir años de edad, esto será cuando el jefe inmediato considere que la ausencia no alterará el desempeño y cumplimiento de las labores asignadas.
- De acuerdo a las evaluaciones del desempeño que se realicen en los departamentos y oficinas, hacer mención del colaborador del mes, con el fin de

hacerle sentir a los colaboradores lo importantes que son para el correcto funcionamiento de la Municipalidad.

3.4.4 Jerarquización de necesidades

Se propone que con la creación e implementación de nuevos motivadores, los colaboradores puedan satisfacer mejor las necesidades que tienen, en donde unas de las principales o básicas individuales son las fisiológicas, que corresponde a las básicas.

Otra necesidad es la seguridad y sentirse libres de peligros físicos y al temor de perder el trabajo, saben que hay un contrato bien definido y detallado donde se muestre el tiempo por el que han sido contratados.

Es importante que los colaboradores se sientan satisfechos al cubrir todas las necesidades que tengan, para que brinden mejor servicio a la población del Municipio y usuarios de los servicios municipales.

3.4.5 Seguridad e higiene ocupacional

Se propone implementar las siguientes medidas de precaución y prevención de higiene y seguridad para que los colaboradores y usuarios se sientan cómodos y seguros dentro de las instalaciones de la Municipalidad:

a) Instrumentos y herramientas

Utilizar de manera adecuada todo el material, instrumentos y herramientas que brinda la Municipalidad y evitar gastos innecesarios por el deterioro o pérdida, a través de la codificación y asignación individual de los mismos y luego supervisar el buen estado en un período no mayor a seis meses.

b) Señalización

Estandarizar el diseño de los rótulos en un sólo tipo de material como la madera, que muestren el nombre de cada uno de los departamentos y oficinas que se

encuentran ubicadas dentro de las instalaciones de la Municipalidad. Estos deberán estar colocados en las paredes, donde se encuentran las puertas en la entrada principal de cada oficina, a una altura no mayor a 1.5 metros de altura para que estén al alcance de la vista de todas las personas.

Colocar un rótulo que muestre que está prohibido fumar dentro de las instalaciones de la Municipalidad y colocar señalizaciones por medio de flechas que muestren las rutas a seguir para salir de las instalaciones de la Municipalidad y evitar aglomeraciones de gente en los pasillos del edificio.

c) Instalaciones

Utilizar de forma adecuada los espacios físicos de las oficinas y las instalaciones de la Municipalidad. Se propone organizar las oficinas de la siguiente manera:

- Ubicar la biblioteca en el edificio anexo de la Municipalidad que se encuentra sin utilizar, mismo que está en proceso de ser utilizado como Casa de la Cultura. Con esto se evitará que los niños y jóvenes usuarios interrumpen las actividades de los colaboradores y que obstaculicen el paso en la entrada y salida del edificio municipal.
- Ubicar la oficina de Bodega en el lugar donde se encuentran ubicadas las otras oficinas que pertenecen a la AFIM, esto con el fin que se pueda tener un mejor control de los recursos materiales existentes y evitar la pérdida de tiempo de los colaboradores que pertenecen a la misma, debido a que al estar ubicada en el edificio anexo de la Municipalidad, el tiempo de entrega de pedidos de materiales a los solicitantes, es muy prolongado.
- La Oficina de la Mujer, puede ser ubicada dentro del departamento de Administración junto a la Oficina de Recursos Humanos ya que las dos oficinas están al servicio de la población en general y de los colaboradores.
- Ubicar el departamento de Administración en las instalaciones donde se encuentra ubicada la Biblioteca, primera oficina en la entrada de la

Municipalidad, ya que existen instalaciones adecuadas para ser utilizadas de esta manera.

- Colocar servicios sanitarios en el segundo nivel donde se encuentran ubicadas las oficinas administrativas y no sólo en el primer nivel que pertenece al salón de usos múltiples.

d) Ventilación, temperatura e iluminación

Debido al clima del Municipio, no es necesaria la colocación de ventiladores, solo se propone abrir de forma adecuada las persianas con el fin de utilizar la luz natural durante el día y evitar el consumo innecesario de energía eléctrica, y así minimizar éste gasto.

e) Limpieza y sanitarios

Realizar la correcta limpieza de los sanitarios, de la misma forma como se efectúa en las demás instalaciones del edificio, asimismo, hacer las reparaciones necesarias para evitar el uso inadecuado del agua e impedir los malos olores que se puedan generar por la falta de atención al problema de desperdicio de este recurso.

3.4.6 Comunicación

Para que la comunicación dentro y fuera de la Municipalidad sea la adecuada, se propone implementar lo siguiente:

3.4.6.1 Tipos de comunicación

Utilizar comunicación formal con el fin que el mensaje no se distorsione y llegue de forma correcta a los colaboradores y así evitar incompreensión en lo que se quiere transmitir.

3.4.6.2 Comunicación interna

Al momento de querer transmitir algún mensaje dentro de las instalaciones de la Municipalidad, implementar el uso correcto de la comunicación por escrito, no de forma verbal, a través de memorándums o circulares informativas para que los colaboradores puedan conocer las instrucciones, avisos o cualquier tipo de información interna que sea de interés.

3.4.6.3 Comunicación externa

Para poder comunicar a la población y usuarios la información de interés general, es necesaria la utilización de un medio escrito que consistirá en utilizar avisos colocados en las instalaciones del edificio municipal o a través de avisos específicos por medio de telegramas enviados a las residencias de las personas que deben ser informadas.

Para realizar la efectiva comunicación externa será a través de la creación e implementación de la oficina de Relaciones Públicas donde las personas interesadas pueden obtener información que sea de su interés.

Otra forma de poder brindar información a la población y usuarios es a través de la reactivación de la página de internet donde se podrán dar a conocer tanto las monografías, características, culturas, tradiciones, lugares turísticos, comercios, etc., del municipio de Zaragoza, así como a las diferentes actividades e información del funcionamiento del Gobierno Municipal de turno.

El costo de la reactivación de la página de internet tendrá una inversión inicial de Q.3,550.00 y mantenimiento mensual de Q2,600.00, costo que puede ser cubierto con los ingresos recibidos de los comerciantes que deseen anunciarse en esa página para darse a conocer.

3.4.7 Liderazgo

Se propone que las máximas autoridades municipales y los jefes de los diferentes departamentos y oficinas que integran la organización, dirijan e influyan en las actividades y desempeñen liderazgo que maximice la productividad, la satisfacción humana, el crecimiento y desarrollo de los colaboradores en los puestos en que se desempeñen. Esto se puede lograr al permitir que los subordinados tengan participación en el proceso de resolver problemas y toma de decisiones referentes a la realización especializada de sus funciones.

3.4.8 Supervisión

Para determinar el correcto desempeño de los colaboradores es necesario que los jefes observen y guíen, en períodos de tiempos adecuados y necesarios, a sus subordinados de tal forma que las actividades se realicen de manera adecuada para lograr el mejor aprovechamiento de los recursos, así como corregir errores cuando ocurran.

3.5 CONTROL

Para medir el nivel de eficiencia que cada colaborador tiene en el desempeño y realización de sus funciones y procesos establecidos para alcanzar los objetivos planeados, es necesario aplicar de forma correcta las siguientes etapas de control:

3.5.1 Estándares

Crear los estándares específicos necesarios para cada uno de los departamentos y oficinas, que se adapten a las necesidades de acuerdo a las funciones que desempeña cada colaborador, con el fin de tener una guía o patrón para evaluar el correcto desempeño.

Dichos estándares pueden ser realizados de acuerdo a los requerimientos de cada uno de los procesos implementados y a los objetivos que de forma específica se tengan establecidos en el área donde se desempeña el colaborador.

Pueden utilizarse estándares a través de gráficas o mediciones de tiempos necesarios o de procesos.

3.5.2 Medición de resultados

Al realizar la medición de los resultados es necesario comparar los resultados medidos en relación con los estándares previos establecidos. Los jefes deberán realizarla de forma correcta con el fin de optimizar el tiempo durante la ejecución de las actividades.

3.5.3 Corrección y retroalimentación

Luego de efectuada la medición de resultados, se procederá a corregir los errores encontrados y a hacer saber al colaborador la forma en que se deberán abordar los errores o deficiencias encontradas en la realización de sus funciones.

3.5.4 Tipo de control

Se propone implementar el tipo de Control Concurrente, que consiste en medir el grado del problema mientras ocurre la acción y resolver en el momento en que se ejecuta. Al ser implementado éste tipo de control, no se permitirá el uso inadecuado y prolongado del tiempo de trabajo.

CAPÍTULO IV

REQUERIMIENTOS DE INVERSIÓN SOCIAL

Este capítulo contiene las especificaciones de las fuentes de ingresos municipales y requerimientos de inversión social.

4.1 FUENTES DE INGRESOS MUNICIPALES

Las fuentes municipales se clasifican en grupos: ingresos corrientes, ingresos de capital, préstamos y donaciones; los primeros, están integrados por los percibidos por la prestación de los servicios públicos municipales y las transferencias recibidas del gobierno central, que servirán para financiar sus gastos de funcionamiento.

Los ingresos de capital, están integrados por las transferencias recibidas del gobierno central para financiar la inversión, así como del producto de la venta de activos municipales. Los préstamos y donaciones, son aquellos adquiridos fuera de los ingresos normales de la Municipalidad, esto como consecuencia de un aporte hacia la misma o la obtención de una obligación a pagar en un tiempo estipulado.

Como se observa en el cuadro 2, las fuentes de financiamiento de la Municipalidad no han tenido regularidad, a excepción del año 2004 que aumentó de forma significativa derivado de un endeudamiento que abarcó el 52% del total recibido. Los otros años aumentan y en comparación con los años 2005 y 2006 que de igual manera sucedió en los periodos 2007 y 2008; la variación existente se deriva de los cambios en los ingresos corrientes que aumentaron del 28% al 31% del 2005 al 2007.

En el año 2008 fue donde mayor asignación se percibió en los ingresos de todos los períodos evaluados.

Los ingresos corrientes en promedio se mantienen en el 25% del total de lo percibido. Los de capital y de endeudamiento presentan un comportamiento del 64% y 11% respectivamente, esto evidencia el bajo aporte de la recaudación municipal.

En el año 2009 la Municipalidad se vio afectada en sus fuentes de ingresos, como consecuencia de la rebaja que el Gobierno Central realizó en las transferencias de capital para este año y su baja recaudación interna.

Cuadro 2
Municipio de Zaragoza – Chimaltenango
Ejecución presupuestaria de ingresos por fuente de financiamiento
Municipalidad
Período: del año 2004 al 2009
(Cifras expresadas en quetzales)

Descripción	2004	%	2005	%	2006	%
Ingresos Corrientes	1,861,970.90	16	1,999,404.05	28	2,417,625.17	30
Ingresos de Capital	3,703,027.72	32	5,245,567.86	72	5,656,850.35	70
Endeudamiento	6,000,000.00	52	0.00	0	0.00	0
Total	11,564,998.62	100	7,244,971.91	100	8,074,475.52	100

Descripción	2007	%	2008	%	2009	%
Ingresos Corrientes	2,354,104.96	31	3,385,462.12	27	2,741,498.63	27
Ingresos de Capital	5,361,425.02	69	9,351,654.73	73	7,580,201.58	73
Endeudamiento	0.00	0	0.00	0	0.00	0
Total	7,715,529.98	100	12,737,116.85	100	10,321,700.21	100

Fuente: Elaboración propia, con base en datos de la municipalidad de Zaragoza y referencias obtenidas del sistema integrado de Administración Financiera –SIAF–

4.1.1 Ingresos corrientes

Son aquellas entradas de dinero que no suponen contraprestación efectiva (Ej. Impuestos y las transferencias recibidas). Los recursos provenientes de venta de bienes, prestación de servicios, cobro de tasas, derechos, contribuciones a la seguridad social y las rentas que provienen de la propiedad, se encuentran

integrados en dos grupos: ingresos propios y transferencias corrientes; los primeros, son obtenidos por la Municipalidad y las segundas son las proporcionadas por el Gobierno Central. La asignación y recaudación es para el funcionamiento de la dependencia

Cuadro 3
Municipio de Zaragoza – Chimaltenango
Ingresos corrientes
Municipalidad
Período: del año 2004 al 2009
(Cifras expresadas en quetzales)

Descripción	2004	2005	2006	Total	%
Ingresos propios	600,178.74	1,122,332.76	1,437,518.96	3,160,030.46	50
Transferencias corrientes	1,261,792.16	877,071.29	980,106.21	3,118,969.66	50
Total	1,861,970.90	1,999,404.05	2,417,625.17	6,279,000.12	100

Descripción	2007	2008	2009	Total	%
Ingresos propios	1,336,390.24	1,476,291.08	1,195,217.83	4,007,899.15	49
Transferencias corrientes	1,017,714.72	1,909,171.04	1,546,280.80	4,473,166.56	51
Total	2,354,104.96	3,385,462.12	2,741,498.63	13,968,747.34	100

Fuente: Elaboración propia, con base en datos de la Municipalidad de Zaragoza y referencias obtenidas del Sistema Integrado de Administración Financiera -SIAF-

De acuerdo a la información anterior, el ingreso total recibido como ingresos corrientes es de más Q 20.24 millones. El logro en los ingresos ha sido por los ingresos propios y las transferencias que le brindan a la Municipalidad para el funcionamiento. Queda establecido de acuerdo a la evaluación realizada que opera con el 50% proveniente de los ingresos locales y el 50% de los provenientes del Gobierno Central.

4.1.2 Ingresos de capital

Son aquellos destinados para la inversión de los municipios, que se originan de la venta o desincorporación de activos, la variación positiva de la depreciación y

amortizaciones, las transferencias recibidas de otros agentes para fines de capital, la venta de participaciones y la recuperación de préstamos.

De acuerdo al Manual de Clasificaciones Presupuestarias para el Sector Público de Guatemala, estos recursos pueden ser aportados de los sectores: privado, administración central, entidades descentralizadas y autónomas no financieras y del sector externo; todos otorgados para la realización de proyectos de inversión en el Municipio.

El mayor aporte en concepto de ingresos de capital se recibe por el rubro de la administración central, conformado por el aporte constitucional y el porcentaje de varios impuestos de ley que el Gobierno traslada a las municipalidades, este tiene un porcentaje del 84% en los años del 2004 al 2006 y el 98% en los últimos años esto demuestra la dependencia de este ingreso para la realización de proyectos.

El año 2008 fue el mayor aporte recibido por Q 9,35 millones, pero en el 2009 se tuvo una reducción derivada de la recaudación actual del país.

Otro aporte representativo son los ingresos que provienen de entidades descentralizadas y autónomas no financieras con un monto de Q 2,32 millones; estos son proporcionados a través del Consejo de Desarrollo Urbano y Rural, mismos que han decrecido ya que para los años 2008 y 2009 no se recibió ningún ingreso.

La mayor productividad se dio en los períodos del 2004 al 2006 en la que ocupó el 16% de los recursos percibidos. Para el ejercicio 2009 la Municipalidad solo depende de los ingresos provenientes de la Administración Central para la realización de proyectos de inversión solicitados por la población, mismas que

disminuyeron 19% lo que dio lugar a que se ejecutara menos inversión de lo planificado.

Cuadro 4
Municipio de Zaragoza – Chimaltenango
Ingresos de capital
Municipalidad
Período: del año 2004 al 2009
(Cifras expresadas en quetzales)

Descripción	2004	2005	2006	Total	%
Del sector privado	0.00	0.00	19,563.18	19,563.18	0
De la administración central	3,206,418.92	4,109,386.54	5,000,774.79	12,316,580.25	84
De entidades descentralizadas y autonomas no financieras	496,608.80	1,136,181.32	636,512.38	2,269,302.50	16
Del sector externo	0.00	0.00	0.00	0.00	0
Total ingresos de capital	3,703,027.72	5,245,567.86	5,656,850.35	14,605,445.93	100

Descripción	2007	2008	2009	Total	%
Del sector privado	79,122.90	0.00	0.00	79,122.90	0
De la administración central	4,986,829.97	9,351,654.73	7,580,201.58	21,918,686.28	98
De entidades descentralizadas y autonomas no financieras	58,374.00	0.00	0.00	58,374.00	0
Del sector externo	237,098.15	0.00	0.00	237,098.15	2
Total ingresos de capital	5,361,425.02	9,351,654.73	7,580,201.58	22,293,281.33	101

Fuente: Elaboración propia, con base en datos de la municipalidad de Zaragoza y referencias obtenidas del Sistema Integrado de Administración Financiera –SIAF-

4.1.3 Préstamos y donaciones

Se puede definir como la obtención o aporte de ingresos, que la Municipalidad adquiere para complementar la programación de la ejecución presupuestaria. En el año 2009 tiene un préstamo otorgado por el Instituto de Fomento Municipal – INFOM- y es utilizado para un proyecto de la construcción de un salón antiguo, este fue otorgado a una tasa de interés del 14% a un plazo de 215 cuotas a partir de enero de 1995 y el vencimiento se tiene programado para el año 2012.

La deuda en el año 2009 es de 89,325.40, es amortizada con la regularidad estipulada. Respecto a las donaciones no se ha percibido ningún aporte por este concepto.

4.2 PROYECTOS EN EJECUCIÓN

Se presentan los proyectos principales que la Municipalidad tiene en proceso de ejecución para el año 2010.

4.2.1 Proyecto: Construcción de salón de usos múltiples.

Este proyecto consiste en la construcción de un salón de usos múltiples en la aldea Joya Grande, mismo que se detalla a continuación:

4.2.1.1 Ubicación del proyecto

El proyecto se desarrolla en la aldea Joya Grande del municipio de Zaragoza, departamento de Chimaltenango.

- **Descripción del proyecto**

El proyecto se denomina “Salón de usos múltiples, aldea Joya Grande” por los diferentes usos que se le pretenden dar al edificio: Alcaldía Comunitaria, centro de capacitación, farmacia comunitaria, albergue en casos de emergencia, entre otros. El Salón será apto para realizar actividades como asambleas, eventos socioculturales, jornadas médicas; esto debido a que en la Aldea no tienen lugar específico para realizarlas.

- **Justificación**

Debido a que la Aldea no tiene algún salón de usos múltiples y a petición de los vecinos de la comunidad, la Municipalidad ha autorizado la construcción del salón, con el fin de resolver los problemas que se afrontan por carecer del mismo.

Para la construcción se tiene disponible un terreno propio de la comunidad donde está ubicada la Alcaldía Auxiliar, en el centro de la Aldea.

Uno de los principales motivos por el que se realizará la construcción del salón es que no existe la posibilidad de organizar eventos sociales, culturales y reuniones colectivas que son de mucha importancia para los vecinos de la Aldea.

- **Objetivos**

Contar con una propuesta de infraestructura básica para el desarrollo sociocultural de los habitantes de la aldea Joya Grande y comunidades vecinas.

Tener un lugar donde la población pueda realizar los eventos culturales, sociales y actividades varias, en un lugar adecuado que reúna las condiciones necesarias para comodidad de los usuarios.

- **Problemas que se resuelven con el proyecto.**

Los problemas que se resolverán con la realización de este proyecto son: no tener un lugar para realizar actividades sociales, culturales y reuniones colectivas así como la falta de infraestructura de este tipo.

- **Población a beneficiar**

El proyecto beneficiará de forma directa a más de 1,929 habitantes de la aldea Joya Grande, así como vecinos de: Rincón Grande, Rincón Chiquito, Laguna Seca y Potrerillos.

- **Tiempo aproximado de ejecución**

El tiempo estimado para la construcción completa del salón es de un año.

- **Costo**

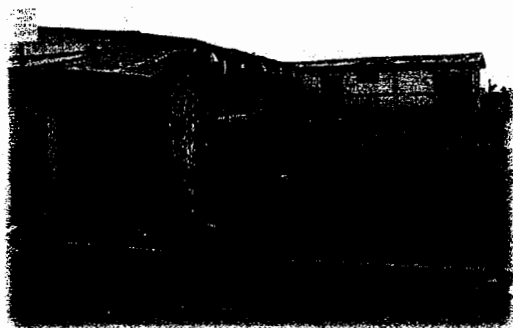
La ejecución de este proyecto se realizará con la inversión de Q1,210,100.33, fondos que provienen de la Municipalidad.

4.2.1.2 Especificaciones del proyecto

Para especificar el proyecto, a continuación se mencionan los aspectos de inversión, técnicos y sostenibilidad del proyecto:

- **Aspectos técnicos**

Los aspectos técnicos corresponden a la forma como el salón será construido.



Vista Frontal del terreno,
donde se construirá el
salón de usos múltiples de
aldea Joya Grande

Las Construcciones existentes,
serán demolidas, como la Alcaldía
Auxiliar y otros salones que están
en malas condiciones



- **Plan de inversión**

El plan de inversión para este proyecto consiste en obtener los recursos financieros de los fondos que la Municipalidad tiene asignados para proyectos de desarrollo social.

- **Sostenibilidad**

La sostenibilidad del salón de usos múltiples, estará a cargo de la Municipalidad y a través de los COCODES o representantes de las aldeas quienes se encargarán de velar por el mantenimiento, reparación y cuidado del edificio para que sea de mucho beneficio por muchos años.

4.2.2 Proyecto: Construcción de salón de usos múltiples.

Este proyecto consiste en la construcción de un salón de usos múltiples en la aldea Rincón Chiquito, mismo que se detalla a continuación:

4.2.2.1 Ubicación del proyecto

El proyecto se desarrolla en la aldea Rincón Chiquito del municipio de Zaragoza, departamento de Chimaltenango.

- **Descripción del proyecto**

El proyecto se denomina “Salón de usos múltiples, aldea Rincón Chiquito” por los diferentes usos que se le pretenden dar al edificio: centro de capacitación, albergue en caso de emergencia, salón para actividades socioculturales, jornadas médicas, asambleas del COCODE. La Aldea no tiene un lugar específico para realizar las mismas.

Consiste en la construcción de un salón de usos múltiples donde la entrada principal se ubicará hacia el oriente y tendrá una taquilla, vestidores, sanitarios, tienda, cafetería y área de espectadores.

- **Justificación**

Debido a que la Aldea carece de un salón de usos múltiples y a petición de los vecinos de la comunidad, la Municipalidad ha autorizado la construcción del

mismo, con el fin de resolver los problemas que se afrontan por carecer del mismo.

Para la construcción se tiene disponible de un terreno propio de la comunidad ubicado en el centro de la comunidad.

Los principales motivos por los que se realizará la construcción del mismo son: que no existe la posibilidad de organizar eventos sociales, culturales y reuniones colectivas.

- **Objetivos**

Contar con una propuesta de infraestructura básica para el desarrollo sociocultural de los habitantes y vecinos de la aldea Rincón Chiquito y tener un lugar donde la población de la comunidad pueda realizar los eventos culturales, sociales y actividades varias, en un edificio adecuado que llene las condiciones necesarias para comodidad de los usuarios.

- **Problemas que se resuelven con el proyecto.**

Los problemas que se resolverán con la realización de este proyecto son: no existe algún lugar para realizar actividades sociales, culturales y reuniones colectivas y la falta de infraestructura de este tipo.

- **Población a beneficiar**

El proyecto beneficiará de forma directa a más de 1,500 habitantes de la aldea Rincón Chiquito, así como vecinos de los caseríos: Rincón Grande, Laguna Seca y Potrerillos.

- **Tiempo aproximado de ejecución**

Para la ejecución de este proyecto se tiene estimado 10 meses de construcción.

- **Costo**

La ejecución de este proyecto se realizará con la inversión de Q599,900.00.

4.2.2.2 Especificaciones del proyecto

Las especificaciones del proyecto representan gran parte de la factibilidad del proyecto y se especifican en los aspectos técnicos y en el plan de inversión.

- **Aspectos técnicos**

Las características de la construcción del salón son: área de ingreso, servicios sanitarios, tienda y oficina. La cubierta es de techo con lámina acanalada de zinc calibre 28, costaneras de 2" t 6", costanera caucho de 2" y 6", el cimiento es corrido de concreto armado de 0.35 mts de ancho y 0.20 mts. de alto. El concreto será uniforme y se utilizarán zapatas de 0.5 mts. por 0.20 mts. de alto.

- **Plan de inversión**

Se tiene planificado que la inversión total de la construcción del salón será con fondos provenientes de los ingresos de la Municipalidad.

- **Sostenibilidad**

Para la sostenibilidad del salón, se contará con el apoyo de las autoridades municipales y de los vecinos de la Aldea para que sea de beneficio para todos.

4.3 NECESIDADES DE INVERSIÓN SOCIAL

Son todas necesidades de infraestructura social que se presentan en la población, entre las que se pueden mencionar: infraestructura vial, hospitales, centros de salud, escuelas e institutos de educación media, centros deportivos y culturales, carreteras y sistemas de riego. De acuerdo con los vecinos, los presidentes de los Consejos Comunitarios de Desarrollo –COCODES- y Alcaldes Auxiliares, se identificaron las siguientes necesidades de obras en las comunidades:

Tabla 4
Municipio de Zaragoza – Chimaltenango
Requerimientos de inversión social
Año: 2009

Comunidad	Necesidades
Agua Dulce	Adoquinamiento de una cuadra Instalación de una pasarela Ampliación y adoquinamiento de la calle en el Sector 1 Construcción de drenajes en el Sector 2
Las Colmenas	Construcción de un puesto de salud Circulación de la escuela Adoquinamiento de las calles Construcción de drenajes
Las Lomas	Adoquinamiento de las calles Construcción de una escuela Ampliación y circulación del puesto de salud Construcción de drenajes y tratamiento de aguas servidas
Puerta Abajo	Adoquinamiento de las calles y callejones
Rincón Chiquito	Adoquinamiento de las calles y construcción de carretera hacia el cementerio Circulación de la Unidad Mínima de Salud Cobertura de energía eléctrica Construcción de drenajes
Tululché	Financiamiento para la producción de rábano, ejote, remolacha y otros productos agrícolas

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

Se determinó que el 30% de los diferentes centros poblados requiere, como prioridad, el adoquinamiento de las calles y arreglo de las carreteras en las siguientes aldeas: Agua Dulce, Las Colmenas, Las Lomas, Puerta Abajo y Rincón Chiquito.

4.4 PRIORIZACIÓN DE PROYECTOS

En la Municipalidad, la priorización de los proyectos requeridos por los vecinos de las diferentes comunidades, es realizada por el Alcalde Municipal, el Concejo Municipal y la Oficina Municipal de Planificación –OMP-.

Para realizar la priorización de necesidades y proyectos se consideran los siguientes aspectos:

4.4.1 Necesidades

La Municipalidad recibe de los COCODES las solicitudes de propuestas de los requerimientos detectados en las diferentes comunidades a la que pertenecen, de acuerdo a las necesidades insatisfechas que tienen los habitantes.

Este es uno de los factores que se tiene presente debido a que la necesidad de los habitantes es el principal motivo por el que la Municipalidad tiene su funcionamiento.

4.4.2 Evaluación

Luego de realizada la propuesta, se procede a evaluar la verdadera necesidad que existe en cada comunidad. Como política actual de la Municipalidad se tiene establecida que las solicitudes de los requerimientos de inversión tienen que ser presentadas antes de iniciar un nuevo año para que ingresen a evaluación.

4.4.3 Aspectos considerados

Los aspectos que la Municipalidad considera para determinar las solicitudes que serán ejecutadas son:

- Ubicación del proyecto
- Cantidad de habitantes a beneficiar

- Principales beneficios económicos, sociales y productivos para la comunidad.

4.4.4 Priorización

Luego de detectar los aspectos a considerar para la realización de los proyectos, la Municipalidad prioriza los proyectos que traerán mejores beneficios y que pueden ser ejecutados de acuerdo a las posibilidades de los diferentes recursos que se tengan disponibles.

4.4.5 Evaluación de recursos y ejecución

Uno de los principales recursos es el financiero, ya que de la fuente de financiamiento disponible, es de donde la Municipalidad obtendrá los fondos necesarios para la inversión y ejecución de los proyectos.

Las solicitudes que no son calificadas, se trasladan a las del próximo año, en donde se vuelve a realizar todo el proceso de nuevo, junto a las nuevas solicitudes presentadas, sin darle mayor importancia a las del año anterior.

CONCLUSIONES

De acuerdo con los resultados obtenidos en la investigación documental y de campo, se comprueba que la situación administrativa de la Municipalidad puede mejorarse con los recursos disponibles. Las conclusiones provenientes del estudio y análisis son las siguientes:

1. Los resultados en el análisis de la división política indican que el municipio de Zaragoza ha sufrido cambios importantes al año 2009 con relación al Censo de Población del 2002, debido a que la Municipalidad decidió convertir algunos caseríos y comunidades en aldeas. Se estableció según la investigación de campo, que actualmente existen 13 centros poblados, que corresponden a una villa y a 12 aldeas.
2. La educación en el Municipio de Zaragoza no ha mejorado, lo que se comprueba al verificar que no se ha incrementado el porcentaje de estudiantes atendidos por el sistema educativo en el año 2009, comparado con los años 2002 y 1994.
3. La falta del Plan Operativo Anual genera que la Municipalidad carezca de un instrumento que sirva de guía para lograr los objetivos de la administración municipal.
4. No existe una estructura organizacional que se adapte a las necesidades municipales y a lo requerido por la ley para tener una correcta organización en la Municipalidad e incumple con los elementos necesarios.
5. La falta de implementación de la oficina de Recursos Humanos genera inadecuada selección de los colaboradores adecuados para el correcto desempeño en los diferentes puestos de trabajo.
6. La falta de la constante capacitación, genera que los colaboradores estén

desactualizados en los diferentes procesos y formas de trabajo actuales.

7. La inexistencia de un Manual de Organización provoca que se carezca de un instrumento administrativo donde se puedan visualizar las funciones asignadas a cada uno de los puestos.

RECOMENDACIONES

De acuerdo con las conclusiones determinadas en la investigación, se proponen las siguientes recomendaciones para mejorar la administración de la Municipalidad:

1. Que la Oficina Municipal de Planificación –OMP- actualice y registre los cambios que se han experimentado en los centros poblados del Municipio, con la finalidad de tener información real y actual de la división política del Municipio; y que las autoridades municipales unifiquen criterios para establecer la situación política del Municipio, para que se tenga información exacta acerca del lugar.
2. Que el Concejo Municipal en unión con los vecinos requieran del Ministerio de Educación que se asignen los recursos para aumentar los centros educativos y se nombre a mayor número de maestros para reducir el déficit educativo de la población de Zaragoza.
3. Que el Concejo Municipal y la OMP efectúen el Plan Operativo Anual que requiere las Normas Generales de Control Interno. SAG, Normas aplicables a los sistemas de administración, para tener un documento que contenga la planificación de los proyectos y actividades a realizar en el año.
4. Que el Concejo Municipal Implemente la estructura organizacional propuesta con el fin de tener una organización adecuada.
5. Que se implemente la oficina de recursos humanos para que se pueda efectuar de manera correcta todo el proceso de selección y contratación de personas adecuadas para cada uno de los puestos existentes.
6. Que al momento de implementar la oficina de Recursos Humanos, el Director organice capacitaciones para los colaboradores de acuerdo al puesto de trabajo

y a las funciones asignadas, para lograr excelente desempeño en la Municipalidad.

7. Que se implemente el Manual de Organización para que todos los colaboradores puedan identificar sus funciones de acuerdo al puesto de trabajo que ocupan y evitar así la duplicidad de funciones para lograr el eficiente desempeño.

ANEXOS

- 1. Manual de Organización**
- 2. Manual de Normas y Procedimientos**
- 3. Perfil de Proyectos**

**MANUAL DE ORGANIZACIÓN
MUNICIPALIDAD DE ZARAGOZA
DEPARTAMENTO DE CHIMALTENANGO**



ÍNDICE GENERAL

No.	Descripción	Página
	INTRODUCCIÓN	i
1	MARCO DE REFERENCIA, GENERALIDADES DEL MUNICIPIO	2
1.1	ANTECEDENTES	2
1.2	CABECERA MUNICIPAL Y COMUNIDADES QUE CONFORMAN EL MUNICIPIO	2
2	MARCO JURÍDICO INSTITUCIONAL	2
3	MISIÓN	3
4	VISIÓN	3
5	OBJETIVOS	3
5.1	OBJETIVO GENERAL	3
5.2	OBJETIVOS ESPECÍFICOS	3
6	ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL	4
7	PUESTOS POR DEPARTAMENTO U OFICINA ADMINISTRATIVA	5
8	DESCRIPCIONES DE PUESTOS	5
8.1	CONCEJO MUNICIPAL	5
8.1.1	Competencias del Concejo Municipal	6
8.1.2	Atribuciones y deberes de los Síndicos y Concejales	8
8.2	ALCALDÍA MUNICIPAL	9
8.3	SECRETARÍA MUNICIPAL	17
8.4	AUDITORÍA INTERNA	19
8.5	ALCALDÍA AUXILIAR	20
8.6	RELACIONES PÚBLICAS E INFORMACIÓN	21
8.7	ADMINISTRACIÓN FINANCIERA INTEGRADA MUNICIPAL	22
8.8	OFICINA MUNICIPAL DE PLANIFICACIÓN - OMP -	30
8.9	ADMINISTRACIÓN	32
8.1	SERVICIOS PÚBLICOS	34
9	CONSIDERACIÓN GENERAL	35

INTRODUCCIÓN

De acuerdo al Código Municipal, Decreto 12-2002 del Congreso de la República, Artículo 34, determina que: "Las municipalidades a través del Concejo Municipal, emitirán su propio reglamento interno de organización y funcionamiento, los reglamentos y ordenanzas para la organización y funcionamiento de sus oficinas, así como el reglamento del personal y demás disposiciones que garanticen la buena marcha de la organización municipal".

El Concejo Municipal y el Alcalde, tienen el reto de mejorar y mantener la organización para el correcto funcionamiento administrativo. Se requiere que la Municipalidad cuente con un Manual de Organización, que contenga de forma detallada los antecedentes, el marco jurídico, misión, visión, objetivos, estructura organizacional y descripciones y funciones de los puestos.

Se presenta a los funcionarios y colaboradores, el Manual de Organización de la Municipalidad que muestra los departamentos y oficinas que la integran, así como las descripciones y funciones de cada uno de los puestos ubicados en las unidades administrativas.

Como parte del programa de modernización encaminado al desarrollo del Municipio, se han realizado modificaciones administrativas en la estructura organizacional y en el funcionamiento de la Municipalidad, para dar como resultado una excelente administración municipal.

Para el correcto desempeño de la Municipalidad, el presente Manual tiene como propósito conocer las funciones e implementarlas para lograr excelencia en el desempeño y administración de la Municipalidad.

1. MARCO DE REFERENCIA, GENERALIDADES DEL MUNICIPIO

El marco de referencia muestra las principales generalidades y características del municipio.

1.1 ANTECEDENTES

El Municipio era un valle llamado Chicaj que luego fue conocido con el nombre de Chicoj o Chixoc, que en lengua Kaqchiquel quiere decir: Francisco Oj, quien era un cacique de reconocido mando, dueño de las tierras del lugar en la época precolonial en el año 1711, se le conoció también con el nombre de Valle de los Duraznos.

Es importante mencionar que al promulgarse la Constitución Política *del Estado de Guatemala* el 11 de octubre de 1825, se declararon los pueblos que integran el territorio, en donde apareció este Municipio en el distrito número ocho de Sacatepéquez, dentro del circuito denominado Chimaltenango. El municipio de Zaragoza quedó dentro de la jurisdicción departamental de Chimaltenango a partir de la promulgación del decreto de la asamblea constituyente del 12 de septiembre de 1839.

1.2 CABECERA MUNICIPAL Y COMUNIDADES QUE CONFORMAN EL MUNICIPIO

Casco Urbano, Las Lomas, Joya Grande, Rincón Grande, Rincón Chiquito, El Llano, El Cuntic, Agua Dulce, Puerta Abajo, Tululché, Mancherén Grande, Mancherén Chiquito, Las Colmenas, Potrerillos, La Virgen del Pilar, Los Chilares, Yervabuena, Laguna Seca, El Perique, El Tesoro, Los Jutes y Mancherén.

2. MARCO JURÍDICO INSTITUCIONAL

La Constitución Política de La República de Guatemala establece que las Municipalidades son instituciones autónomas y que actúan por delegación del Estado, cuyo fin supremo es la realización del bien común de los habitantes del Municipio.

3. MISIÓN

“Somos el Gobierno Municipal que a través de la correcta administración de los recursos internos y del Municipio, evaluamos e implementamos proyectos de inversión social, con el único fin primordial de mejorar la calidad de vida de los vecinos de Zaragoza”.

4. VISIÓN

“Ser el Gobierno Municipal justo, que resguarde e invierta los recursos en proyectos de desarrollo para la comunidad, que vele por la paz y la seguridad en todo el territorio del Municipio y que luche por brindar servicios públicos que ofrezcan una mejor calidad de vida a todos los habitantes del municipio de Zaragoza”.

5. OBJETIVOS

Con la implementación del presente Manual se lograrán los siguientes objetivos:

5.1 OBJETIVO GENERAL

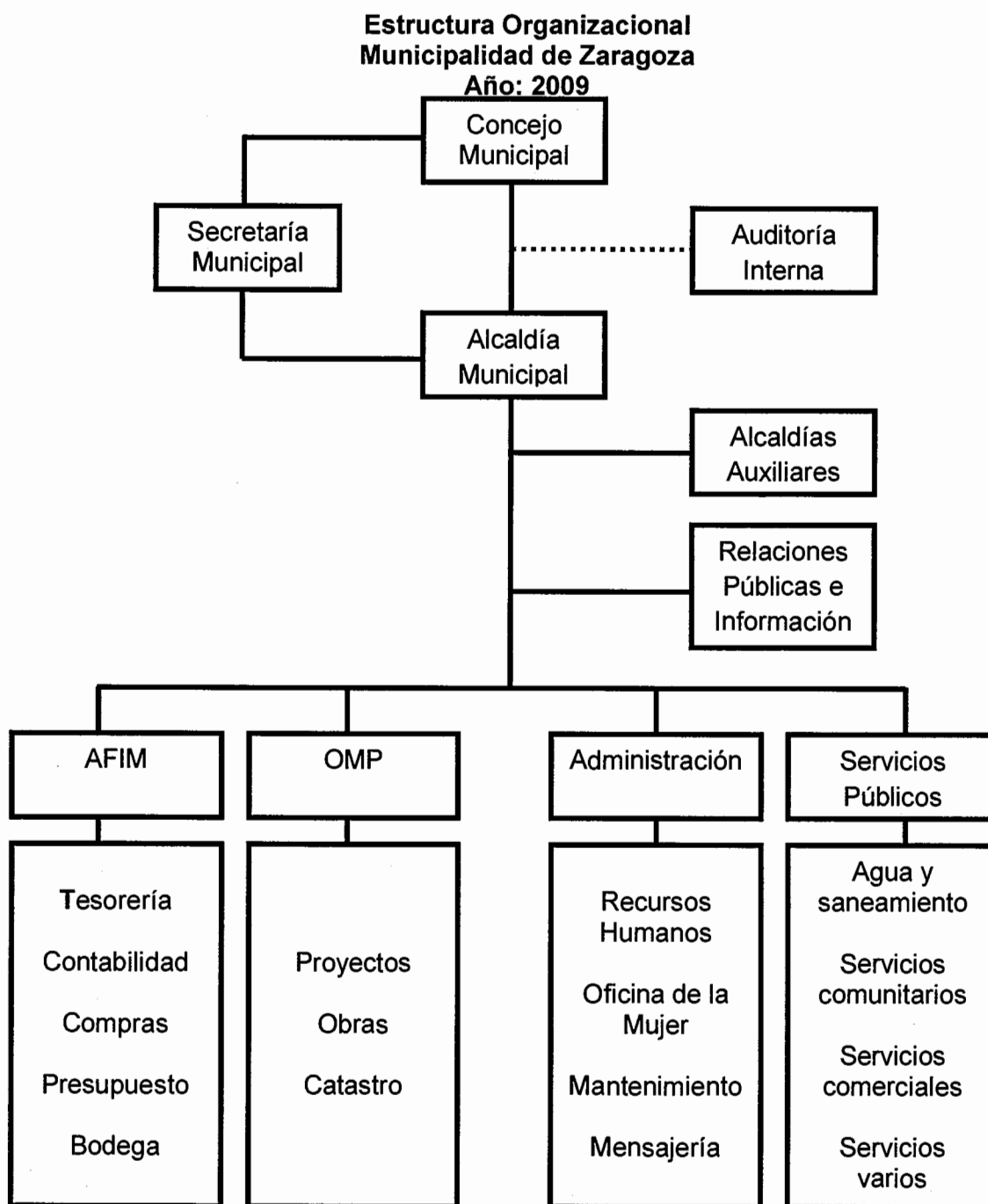
Constituir el presente manual como una herramienta administrativa al servicio de todas las autoridades y colaboradores municipales, para tener una mejor organización, de forma correcta y aprovechar de manera eficiente todos los recursos para alcanzar un Gobierno Municipal con excelencia administrativa.

5.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- Contar con una herramienta administrativa donde de los colaboradores puedan visualizar en un documento las funciones asignadas a su puesto de trabajo.
- Evitar que se genere duplicidad de funciones entre los puestos existentes.
- Tener un documento que sirva de apoyo a las Autoridades Municipales para determinar la necesidad existente para la selección y contratación del personal.

6 ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL

La estructura organizacional de la Municipalidad, se encuentra reflejada en el siguiente organigrama general que muestra los diferentes departamentos y oficinas que la integran:



Fuente: Elaboración propia, con base en datos de la municipalidad de Zaragoza – Chimaltenango.

7 PUESTOS POR DEPARTAMENTO U OFICINA ADMINISTRATIVA

A continuación se presenta la cantidad de puestos existentes en cada uno de los departamentos y oficinas de la Municipalidad.

Departamento u oficina	Número de Puestos (administrativos y campo)
Alcaldía Municipal	9
Secretaría Municipal	2
Auditoría Interna	1
Relaciones Públicas e Información	1
Administración Financiera Integrada	10
Municipal – AFIM-	
Oficina Municipal de Planificación –OMP-	22
Administración	19
Servicios Públicos	48
TOTAL	112

8 DESCRIPCIONES DE PUESTOS

Las descripciones de los puestos y las funciones que estos tienen asignadas son:

8.1 CONCEJO MUNICIPAL

De acuerdo al Artículo 254 de la Constitución Política de la República de Guatemala, “El gobierno municipal será ejercido por un Concejo, el cual se integra con el Alcalde Municipal, los Síndicos y Concejales electos directamente por sufragio universal y secreto para un período de cuatro años, pudiendo ser reelectos”

El Código Municipal establece que el Concejo Municipal es el órgano colegiado superior de deliberación y de decisión de los asuntos municipales cuyos miembros son responsables de la toma de decisiones.

8.1.1 Competencias del Concejo Municipal, Artículo 35 del Código Municipal

- a) La iniciativa, deliberación y decisión de los asuntos municipales;
- b) El ordenamiento territorial y control urbanístico de la circunscripción municipal;
- c) La convocatoria a los distintos sectores de la sociedad del municipio para la formulación e institucionalización de las políticas públicas municipales y de los planes de desarrollo urbano y rural del municipio, identificando y priorizando las necesidades comunitarias y propuestas de solución a los problemas locales;
- d) El control y fiscalización de los distintos actos del gobierno municipal y de su administración;
- e) El establecimiento, planificación, reglamentación, programación, control y evaluación de los servicios públicos municipales, así como las decisiones sobre las modalidades institucionales para su prestación, teniendo siempre en cuenta la preeminencia de los intereses públicos;
- f) La aprobación, control de ejecución, evaluación y liquidación del presupuesto de ingresos y egresos del municipio, en concordancia con las políticas públicas municipales;
- g) La aceptación de la delegación o transferencia de competencias;
- h) El planteamiento de conflictos de competencia a otras entidades presentes en el municipio;
- i) La emisión y aprobación de acuerdos, reglamentos y ordenanzas municipales;
- j) La creación, supresión o modificación de sus dependencias, empresas y unidades de servicios administrativos;
- k) Autorizar el proceso de descentralización del gobierno municipal, con el propósito de mejorar los servicios y crear los órganos institucionales necesarios, sin perjuicios de la unidad de gobierno y gestión del Municipio;
- l) La organización de cuerpos técnicos, asesores y consultivos que sean necesarios al municipio, así como el apoyo que estime necesario a los consejos asesores indígenas de la alcaldía comunitaria o auxiliar, así como

de los órganos de coordinación de los Consejos Comunitarios de Desarrollo y de los Consejos Municipales de Desarrollo;

m) La preservación y promoción del derecho de los vecinos y de las comunidades a su identidad cultural, de acuerdo a sus valores, idiomas, tradiciones y costumbres;

n) La fijación de rentas de los bienes municipales sean estos de uso común o no;

o) Proponer la creación, modificación o supresión de arbitrios al Organismo Ejecutivo, quién trasladará el expediente con la iniciativa de ley respectiva al Congreso de la República;

p) La fijación de sueldo gastos de representación del alcalde; las dietas por asistencia a sesiones del Concejo Municipal; y, cuando corresponda, las remuneraciones a los alcaldes comunitarios o alcaldes auxiliares. Así como emitir el reglamento de viáticos correspondiente;

q) La concesión de licencias temporales y aceptación de excusas a sus miembros para no asistir a sesiones;

r) La aprobación de la emisión, de conformidad con la ley, de acciones, bonos y demás títulos y valores que se consideren necesarios para el mejor cumplimiento de los fines y deberes del Municipio;

s) La aprobación de los acuerdos o convenios de asociación o cooperación con otras corporaciones municipales, entidades u organismos públicos o privados, nacionales e internacionales que propicien el fortalecimiento de la gestión y desarrollo municipal, sujetándose a las leyes de la materia ;

t) La promoción y mantenimiento de relaciones con instituciones públicas nacionales, regionales, departamentales y municipales;

u) Adjudicar la contratación de obras, bienes, suministros y servicios que requiera la municipalidad, sus dependencias, empresas y demás unidades administrativas de conformidad con la ley de la materia, exceptuando aquellas que corresponden adjudicar al alcalde;

v) La creación del cuerpo de policía municipal;

- w) En lo aplicable, las facultades para el cumplimiento de las obligaciones atribuidas al Estado por el artículo 119 de la Constitución Política de la República;
- x) La elaboración y mantenimiento del catastro municipal en concordancia con los compromisos adquiridos en los acuerdos de paz y la ley de la materia;
- y) La promoción y protección de los recursos renovables y no renovables del municipio; y,
- z) Las demás competencias inherentes a la autonomía del Municipio.

8.1.2 Atribuciones y deberes de los Síndicos y Concejales, Artículo 54 del Código Municipal

- a) Proponer las medidas que tiendan a evitar abusos y corruptelas en las oficinas y dependencias municipales.
- b) Los concejales sustituirán, en su orden, al alcalde en caso de ausencia temporal, teniendo el derecho a devengar una remuneración equivalente al sueldo del alcalde cuando ello suceda.
- c) Emitir dictamen en cualquier asunto que el alcalde o el Concejo Municipal lo soliciten. El dictamen debe ser razonado técnicamente y entregarse a la mayor brevedad.
- d) Integrar y desempeñar con prontitud y esmero las comisiones para las cuales sean designados por el alcalde o el Concejo Municipal.
- e) Los síndicos representar a la municipalidad, ante los tribunales de justicia y oficinas administrativas y, en tal concepto, tener, el carácter de mandatarios judiciales, debiendo ser autorizados expresamente por el Concejo Municipal para el ejercicio de facultades especiales de conformidad con la ley. No obstante lo anterior, el Concejo Municipal puede, en casos determinados, nombrar mandatarios específicos.
- f) Fiscalizar la acción administrativa del alcalde y exigir el cumplimiento de los acuerdos y resoluciones del Concejo Municipal.

g) Interrogar al alcalde sobre las medidas que hubiere adoptado en uso o extralimitación de sus funciones, y por mayoría de votos de sus integrantes, aprobar o no las medidas que hubiesen dado lugar a la interrogación.

8.2 ALCALDÍA MUNICIPAL

Representa al más alto nivel jerárquico en la Municipalidad y es la encargada de administrar, supervisar y controlar las actividades de todos los departamentos y oficinas así como velar por el cumplimiento de las leyes y ordenanzas municipales.

DESCRIPCIÓN TÉCNICA DEL CARGO

I IDENTIFICACIÓN

Título del Cargo	Alcalde Municipal
Ubicación Administrativa	Alcaldía Municipal
Inmediato Superior	Concejo Municipal
Subalternos	Funcionarios y colaboradores municipales en general.

II DESCRIPCIÓN

Naturaleza del Cargo	Presidir el Concejo Municipal y velar por el cumplimiento de la planificación y realización de los programas y proyectos de desarrollo del Municipio.
Relaciones de trabajo	Con población de todo el Municipio, vecinos, funcionarios externos, funcionarios y colaboradores municipales.
Autoridad	Revisar trabajos, realizar correcciones, efectuar llamadas de atención, suspender de labores a los colaboradores, efectuar cancelaciones de contratos, tomar decisiones
Responsabilidad	Representar a la Municipalidad y al Municipio así como hacer cumplir las ordenanzas, reglamentos, acuerdos, resoluciones y disposiciones del Concejo Municipal, ejercer la potestad de acción directa y resolver asuntos que no son atribuidos a otra autoridad.

Funciones y Atribuciones

- Dirigir la administración municipal
- Representar a la Municipalidad y al Municipio
- Presidir las sesiones del Concejo Municipal y convocar a sus miembros a sesiones ordinarias y extraordinarias de conformidad con el Código Municipal

- Velar por el estricto cumplimiento de las políticas públicas municipales y de los planes, programas y proyectos de desarrollo del Municipio
- Dirigir, inspeccionar e impulsar los servicios públicos y obras municipales
- Disponer gastos, dentro de los límites de su competencia; autorizar pagos y rendir cuentas con arreglo al procedimiento legalmente establecido
- Desempeñar la jefatura superior de todo el personal administrativo de la Municipalidad; nombrar sancionar y aceptar la renuncia y remover de conformidad con la ley, a los colaboradores municipales
- Ejercer la jefatura de la policía municipal, así como el nombramiento y sanción de sus funcionarios
- Ejercitar acciones judiciales y administrativas en caso de urgencia
- Adoptar personalmente, y bajo su responsabilidad en caso de catástrofe o desastres o grave riesgo de los mismos, las medidas necesarias, dando cuenta inmediata al pleno del Concejo Municipal
- Sancionar las faltas por desobediencia a su autoridad o por infracción de las ordenanzas municipales salvo en los casos en que tal facultad esté atribuida a otros órganos
- Contratar obras y servicios con arreglo al procedimiento legalmente establecido, con excepción de los que corresponda contratar al Concejo Municipal
- Promover y apoyar, conforme a este Código y demás leyes aplicables, la participación y trabajo de, las asociaciones civiles y los comités de vecinos que operen en su municipio, debiendo informar al Concejo Municipal, cuando éste lo requiera
- Tramitar los asuntos administrativos cuya resolución corresponda al Concejo Municipal y, una vez substanciados, darle cuenta al pleno del Concejo en la sesión inmediata
- Autorizar, conjuntamente con el Secretario Municipal, todos los libros que deben usarse en la Municipalidad, las asociaciones civiles y comités de vecinos que operen en el municipio; se exceptúan los libros y registros auxiliares a utilizarse en operaciones contables, que por ley corresponde autorizar a la Contraloría General de Cuentas

- Autorizar, a título gratuito, los matrimonios civiles, dando dentro de la ley las mayores facilidades para que se verifiquen, pudiendo delegar esta función en uno de los Concejales.
- Tomar el juramento de ley a los Concejales, Síndicos y a los Alcaldes , Auxiliares, al darles posesión de sus cargos
- Enviar copia autorizada al a Contraloría General de Cuentas del inventario de los bienes del municipio, dentro de los primeros quince días calendario del mes de enero de cada año
- Ser el medio de comunicación entre el Concejo Municipal y las autoridades y funcionarios públicos.
- Presentar el presupuesto anual de la Municipalidad, al Concejo Municipal para su conocimiento y aprobación. Las demás atribuciones que expresamente le atribuyan las leyes y aquellas que la legislación del Estado asigne al municipio y no atribuya a otros órganos municipales.

III ESPECIFICACIONES DEL CARGO

Educación	Mínimo nivel medio
Experiencia	Relaciones personales y sociales con la población
Habilidades y destrezas	Comunicación, capacidad de planificar, organizar, dirigir y controlar las actividades, capacidad de liderazgo.

DESCRIPCIÓN TÉCNICA DEL PUESTO

I IDENTIFICACIÓN

Título del Puesto	Secretaría de Alcaldía
Ubicación Administrativa	Alcaldía Municipal
Inmediato Superior	Alcalde Municipal
Subalternos	Ninguno

II DESCRIPCIÓN

Naturaleza del Puesto	Atender a los vecinos y colaboradores
Relaciones de trabajo	Con el Concejo Municipal, Alcalde, Directores, Jefes y vecinos en general
Autoridad	Revisar, rechazar solicitudes.
Responsabilidad	Recepción y redacción de documentos, elaboración de archivo y correspondencia.

Funciones y Atribuciones

- Atender al vecino y colaboradores de la Municipalidad, recibir, organizar, archivar y entregar documentos
- Coordinar reuniones del Alcalde y Concejo Municipal
- Llevar control de las personas que visitan al Alcalde.
- Hacer solicitudes que diga el Alcalde
- Elaborar requisiciones de la Alcaldía Municipal
- Otras que se asignen, inherentes al puesto.

III ESPECIFICACIONES DEL PUESTO

Educación	Nivel medio.
Experiencia	Secretaría y archivo.
Habilidades y destrezas	Capacidad de archivar, orden, disciplina y facultad de coordinación.
Otros requisitos	Tener buenas relaciones interpersonales.

DESCRIPCIÓN TÉCNICA DEL PUESTO

I IDENTIFICACIÓN

Título del Puesto	Juez de Asuntos Municipales
Ubicación Administrativa	Alcaldía Municipal
Inmediato Superior	Alcalde Municipal
Subalternos	Ninguno

II DESCRIPCIÓN

Naturaleza del Puesto	Velar por el cumplimiento general de los reglamentos y ordenanzas municipales.
Relaciones de trabajo	Con Alcaldía Municipal, Directores, Ministerio Público, Registro de la Propiedad.
Autoridad	Hacer que se cumplan los reglamentos y leyes establecidas.
Responsabilidad	Resolver y ejecutar lo que el juzgue para cumplir con sus obligaciones.

Funciones y Atribuciones

- Conocer, resolver y ejecutar todos los expedientes que se tramitan.
- Atender a todas las persona con problemas de asuntos municipales
- Atender al ministerio público
- Intervenir en diligencias y expedientes administrativos que le traslade el Alcalde
- Tomar medidas preventivas
- Resolver de las infracciones de ley
- Conocer, resolver y ejecutar todos los asuntos que violen las leyes
- Otras que se asignen, inherentes al puesto.

III ESPECIFICACIONES DEL PUESTO

Educación	Nivel Universitario.
Habilidades y destrezas	Prevenir, coordinar y decidir.
Otros requisitos	Capacidad de resolución de casos.

DESCRIPCIÓN TÉCNICA DEL PUESTO

I IDENTIFICACIÓN

Título del Puesto	Mensajero
Ubicación Administrativa	Alcaldía Municipal
Inmediato Superior	Alcalde Municipal
Subalternos	Ninguno

II DESCRIPCIÓN

Naturaleza del Puesto	Realizar mensajería interna y externa
Relaciones de trabajo	Alcaldía Municipal y todos los departamentos y oficinas que integran la Municipalidad.
Autoridad	Decidir el tiempo para realizar su trabajo
Responsabilidad	Notificar, entregar y responder con los documentos en el tiempo correspondiente.

Funciones y Atribuciones

- Realizar entregas de documentos que le sean requeridos
- Atender a las diligencias de los directores, jefes o encargados de todos los departamentos y oficinas de la Municipalidad
- Realizar las rutas asignadas al día
- Reportar a su superior cada día sobre lo que se le ha asignado
- Devolver los documentos necesarios para llevar el respectivo control.
- Atender todas las necesidades de mensajería del Alcalde Municipal
- Otras que se asignen, inherentes al puesto.

III ESPECIFICACIONES DEL PUESTO

Educación	Nivel básico
Experiencia	No indispensable
Habilidades y destrezas	Rapidéz, cooperación e iniciativa
Otros requisitos	Colaboración y orden

DESCRIPCIÓN TÉCNICA DEL PUESTO

I IDENTIFICACIÓN

Título del Puesto	Policía Municipal
Ubicación Administrativa	Alcaldía Municipal
Inmediato Superior	Alcalde Municipal
Subalternos	Ninguno

II DESCRIPCIÓN

Naturaleza del Puesto	Planificar estrategias para proteger los bienes del Municipio y de la Municipalidad.
Relaciones de trabajo	Alcaldía Municipal, Municipalidad, Tránsito y población.
Autoridad	Decidir y proceder con quienes atenten contra los bienes.
Responsabilidad	Cumplir con las leyes y reglamentos establecidos por el Gobierno.

Funciones y Atribuciones

- Planificar, organizar, coordinar, controlar, resguardar y supervisar los bienes del Municipio y de la Municipalidad
- Brindar soporte y apoyo
- Cuidar las instalaciones del edificio municipal
- Velar por la seguridad de todos los funcionarios y colaboradores de la Municipalidad.
- Organizar problemas con el tránsito que ocurra en la jurisdicción del Municipio
- Otras que se asignen, inherentes al puesto

III ESPECIFICACIONES DEL PUESTO

Educación	Nivel básico
------------------	--------------

8.3 SECRETARÍA MUNICIPAL

Se encarga de efectuar los trabajos de Secretaría del Concejo Municipal y del Alcalde.

DESCRIPCIÓN TÉCNICA DEL PUESTO

I IDENTIFICACIÓN

Título del Puesto	Secretaria Municipal
Ubicación Administrativa	Secretaría Municipal
Inmediato Superior	Alcalde Municipal
Subalternos	Oficial de Secretaría

II DESCRIPCIÓN

Naturaleza del Puesto	Dirigir y ordenar los trabajos de la Alcaldía.
Relaciones de trabajo	Con el Concejo Municipal, Alcaldía Municipal
Autoridad	Coordinar conforme considere correcto
Responsabilidad	Mantener control de actas y expedientes

Funciones y Atribuciones

- Elaborar, recibir y notificar actas y resoluciones del Concejo Municipal y Alcaldía
- Elaborar y llevar el libro de actas del Concejo Municipal
- Redactar la memoria anual de labores
- Mantener en resguardo las actas y notificaciones
- Rendir informe al INE respecto al ordenamiento del Municipio
- Otras que se asignen, inherentes al puesto

III ESPECIFICACIONES DEL PUESTO

Educación	Nivel medio
Habilidades y destrezas	Coordinación orden y control de documentos
Otros requisitos	Ninguno

DESCRIPCIÓN TÉCNICA DEL PUESTO

I IDENTIFICACIÓN

Título del Puesto	Oficial de Secretaría
Ubicación Administrativa	Secretaría Municipal
Inmediato Superior	Secretario Municipal
Subalternos	Ninguno

II DESCRIPCIÓN

Naturaleza del Puesto	Elaborar actas, resoluciones y acuerdos
Relaciones de trabajo	Con la Secretaría Municipal y Alcaldía
Autoridad	Coordinación y decisión
Responsabilidad	Mantener en orden los documentos

Funciones y Atribuciones

Asignar y distribuir a donde corresponda todos los documentos que ingresan

- Elaborar la agenda de las sesiones
- Elaborar actas del Concejo Municipal
- Redactar certificaciones, acuerdos y resoluciones del Concejo Municipal
- Archivar los expedientes con sus respectivas fotocopias de documentos
- Trasladar las notificaciones y resoluciones del Concejo Municipal
- Otras que se asignen, inherentes al puesto

III ESPECIFICACIONES DEL PUESTO

Educación	Nivel Medio
Experiencia	Secretaria
Habilidades y destrezas	Coordinación, orden y control
Otros requisitos	Trabajo en equipo y relaciones interpersonales

8.4 AUDITORÍA INTERNA

Es la encargada de brindar la asesoría necesaria para el correcto control de los recursos financieros de la Municipalidad.

DESCRIPCIÓN TÉCNICA DEL PUESTO

I IDENTIFICACIÓN

Título del Puesto	Auditor Interno
Ubicación Administrativa	Auditoría Interna
Inmediato Superior	Alcalde Municipal
Subalternos	Ninguno

II DESCRIPCIÓN

Naturaleza del Puesto	Evaluar la eficacia administrativa y financiera
Relaciones de trabajo	Con el Concejo Municipal, Alcalde y Contraloría General de Cuentas
Autoridad	Tomar decisiones y sugerir
Responsabilidad	Ejercer sus funciones con base en las Normas de Auditoría Interna Gubernamental

Funciones y Atribuciones

- Organizar, planificar, dirigir y evaluar las funciones administrativas y operativas de la Unidad de Auditoría Interna Municipal –UDAIM-
- Cumplir y velar por el cumplimiento de la normativa legal
- Elaborar y someter para aprobación el Plan Anual de auditoría Enviar a la Contraloría General de Cuentas copia del Plan aprobado
- Velar por que se mantengan actualizados los requerimientos financieros legales y asesorar y evaluar sobre las operaciones financieras.
- Otras que se asignen, inherentes al puesto

III ESPECIFICACIONES DEL PUESTO

Educación	Nivel universitario
Experiencia	Auditoría financiera

8.5 ALCALDÍA AUXILIAR

Dependencia de la Municipalidad que se encuentra ubicada en cada una de las aldeas para actuar en función de la Alcaldía Municipal.

DESCRIPCIÓN TÉCNICA DEL PUESTO

I IDENTIFICACIÓN

Título del Puesto	Alcalde Auxiliar
Ubicación Administrativa	Alcaldía Auxiliar de cada Aldea
Inmediato Superior	Alcalde
Subalternos	Ninguno

II DESCRIPCIÓN

Naturaleza del Puesto	Promover la organización y trasladar las necesidades al gobierno municipal
Relaciones de trabajo	Concejo Municipal y Alcalde Municipal
Autoridad	Tomar decisiones en su aldea
Responsabilidad	Plantear los problemas de su comunidad

Funciones y Atribuciones

- Establecer comunicación entre el gobierno municipal y los habitantes de las comunidades que representan
- Promover la participación de la población
- Colaborar en la identificación de las necesidades
- Elaborar y gestionar solicitudes de proyectos de desarrollo
- Cooperar en censos nacionales y municipales, así como el levantamiento de catastro municipal
- Otra que se asignen, inherentes al puesto

III ESPECIFICACIONES DEL PUESTO

Educación	Nivel básico
Experiencia	Dirección y control de grupos
Habilidades y destrezas	Coordinación, participación y apoyo

8.6 RELACIONES PÚBLICAS E INFORMACIÓN

Tienen como propósito fundamental informar, difundir las noticias del diario acontecer a los vecinos de Zaragoza. Es el enlace entre el vecino y la Municipalidad.

DESCRIPCIÓN TÉCNICA DEL PUESTO

I IDENTIFICACIÓN

Título del Puesto	Jefe de Relaciones Públicas
Ubicación Administrativa	Relaciones Públicas e Información
Inmediato Superior	Alcalde Municipal
Subalternos	Asistente de Relaciones Públicas

II DESCRIPCIÓN

Naturaleza del Puesto	Comunicar las actividades de la Municipalidad
Relaciones de trabajo	Con el Alcalde, Directores, Medios de Comunicación, Usuarios de los servicios
Autoridad	Elegir los medios de comunicación
Responsabilidad	Mantener la comunicación eficaz entre vecinos

Funciones y Atribuciones

- Crear y posicionar la imagen de la Municipalidad y comunicar lo que acontece dentro de ella.
- Divulgar mediante programas las actividades de la Municipalidad.
- Proporcionar información solicitada al vecino o usuario
- Brindar apoyo a los departamentos u oficinas
- Promover la correcta imagen de la Municipalidad
- Mantener comunicación con los medios
- Otras que se asignen, inherentes al puesto

III ESPECIFICACIONES DEL PUESTO

Educación	Nivel Medio
Experiencia	Relaciones sociales e interpersonales

8.7 ADMINISTRACIÓN FINANCIERA INTEGRADA MUNICIPAL –AFIM-

Tiene como propósito integrar a la Municipalidad en el proceso de administración y consolidación financiera del sector público.

DESCRIPCIÓN TÉCNICA DEL PUESTO

I IDENTIFICACIÓN

Título del Puesto	Director AFIM
Ubicación Administrativa	AFIM
Inmediato Superior	Alcalde Municipal
Subalternos	Tesorero, Encargado de Contabilidad, Jefe de Compras, Encargado de Presupuesto y Encargado de Bodega

II DESCRIPCIÓN

Naturaleza del Puesto	Administrar las finanzas municipales
Relaciones de trabajo	Concejo Municipal y Alcaldía Municipal
Autoridad	Dirigir, coordinar y tomar decisiones
Responsabilidad	Administración y ejecución de los registros fiscales

Funciones y Atribuciones

- Administrar, controlar y rendir cuentas de los recursos financieros
- Elaborar coordinar la programación y formulación del presupuesto
- Elaborar y preparar información financiera que por ley corresponde
- Registrar las diversas etapas de la ejecución presupuestarias de ingresos y egresos
- Administrar la gestión financiera del presupuesto, contabilidad integrada, la deuda municipal, la tesorería y las recaudaciones
- Otras que se asignen, inherentes al puesto

III ESPECIFICACIONES DEL PUESTO

Educación	Nivel universitario
Experiencia	Contaduría pública, mínimo 3 años

DESCRIPCIÓN TÉCNICA DEL PUESTO

I IDENTIFICACIÓN

Título del Puesto	Tesorero Municipal
Ubicación Administrativa	AFIM
Inmediato Superior	Director AFIM
Subalternos	Receptor

II DESCRIPCIÓN

Naturaleza del Puesto	Resguardar, controlar y verificar los ingresos y egresos financieros de la Municipalidad
Relaciones de trabajo	Alcalde, Director AFIM, Contador General y Auditor Interno
Autoridad	Dirigir y controlar los ingresos y egresos
Responsabilidad	Manejo y funcionamiento eficiente de la Tesorería, disponibilidad y liquidez.

Funciones y Atribuciones

- Administrar, recaudar, depositar y custodiar los fondos y valores
- Planificar y dirigir las labores de la Tesorería Municipal
- Administrar el Sistema de Caja Única de la Municipalidad
- Autorizar la impresión de cheques que deban emitirse
- Operar las cuentas de los libros autorizados para el efecto
- Rendir cuentas al Concejo Municipal
- Trasladar al departamento de Contabilidad la documentación de soporte de los ingresos percibidos
- Otras que se asignen, inherentes al puesto

III ESPECIFICACIONES DEL PUESTO

Educación	Nivel medio
Experiencia	Un año mínimo
Habilidades y destrezas	Capacidad de coordinación y resguardo de valores

DESCRIPCIÓN TÉCNICA DEL PUESTO

I IDENTIFICACIÓN

Título del Puesto	Encargado de Contabilidad
Ubicación Administrativa	Dirección AFIM
Inmediato Superior	Director AFIM
Subalternos	Receptor

II DESCRIPCIÓN

Naturaleza del Puesto	Control, supervisión y ejecución de la Contabilidad Integrada Municipal
Relaciones de trabajo	Director AFIM, Tesorero, Auditor Interno.
Autoridad	Toma de decisiones y control de la contabilidad
Responsabilidad	Mantener al día la contabilidad, estados financieros y registro del inventario municipal

Funciones y Atribuciones

- Administrar la gestión financiera del registro de la ejecución de conformidad con el sistema financiero
- Aplicar la metodología contable y la periodicidad
- Administrar el sistema contable
- Mantener actualizado el registro integrado de los bienes
- Registrar y aprobar pagos
- Realizar cada mes los estados financieros
- Otras que se asignen, inherentes al puesto

III ESPECIFICACIONES DEL PUESTO

Educación	Nivel universitario
Experiencia	3 años mínimo en contabilidad
Habilidades y destrezas	Capacidad de dirección, control y resguardo
Otros requisitos	Capacitación en sistemas autorizados

DESCRIPCIÓN TÉCNICA DEL PUESTO

I IDENTIFICACIÓN

Título del Puesto	Encargado de Contabilidad
Ubicación Administrativa	Dirección AFIM
Inmediato Superior	Director AFIM
Subalternos	Receptor

II DESCRIPCIÓN

Naturaleza del Puesto	Control, supervisión y ejecución de la Contabilidad Integrada Municipal
Relaciones de trabajo	Director AFIM, Tesorero, Auditor Interno.
Autoridad	Toma de decisiones y control de la contabilidad
Responsabilidad	Mantener al día la contabilidad, estados financieros y registro del inventario municipal

Funciones y Atribuciones

- Administrar la gestión financiera del registro de la ejecución de conformidad con el sistema financiero
- Aplicar la metodología contable y la periodicidad
- Administrar el sistema contable
- Mantener actualizado el registro integrado de los bienes
- Registrar y aprobar pagos
- Realizar cada mes los estados financieros
- Otras que se asignen, inherentes al puesto

III ESPECIFICACIONES DEL PUESTO

Educación	Nivel universitario
Experiencia	3 años mínimo en contabilidad
Habilidades y destrezas	Capacidad de dirección, control y resguardo
Otros requisitos	Capacitación en sistemas autorizados

DESCRIPCIÓN TÉCNICA DEL PUESTO

I IDENTIFICACIÓN

Título del Puesto	Encargado de Contabilidad
Ubicación Administrativa	Dirección AFIM
Inmediato Superior	Director AFIM
Subalternos	Receptor

II DESCRIPCIÓN

Naturaleza del Puesto	Control, supervisión y ejecución de la Contabilidad Integrada Municipal
Relaciones de trabajo	Director AFIM, Tesorero, Auditor Interno.
Autoridad	Toma de decisiones y control de la contabilidad
Responsabilidad	Mantener al día la contabilidad, estados financieros y registro del inventario municipal

Funciones y Atribuciones

- Administrar la gestión financiera del registro de la ejecución de conformidad con el sistema financiero
- Aplicar la metodología contable y la periodicidad
- Administrar el sistema contable
- Mantener actualizado el registro integrado de los bienes
- Registrar y aprobar pagos
- Realizar cada mes los estados financieros
- Otras que se asignen, inherentes al puesto

III ESPECIFICACIONES DEL PUESTO

Educación	Nivel universitario
Experiencia	3 años mínimo en contabilidad
Habilidades y destrezas	Capacidad de dirección, control y resguardo
Otros requisitos	Capacitación en sistemas autorizados

DESCRIPCIÓN TÉCNICA DEL PUESTO

I IDENTIFICACIÓN

Título del Puesto	Encargado de Contabilidad
Ubicación Administrativa	Dirección AFIM
Inmediato Superior	Director AFIM
Subalternos	Receptor

II DESCRIPCIÓN

Naturaleza del Puesto	Control, supervisión y ejecución de la Contabilidad Integrada Municipal
Relaciones de trabajo	Director AFIM, Tesorero, Auditor Interno.
Autoridad	Toma de decisiones y control de la contabilidad
Responsabilidad	Mantener al día la contabilidad, estados financieros y registro del inventario municipal

Funciones y Atribuciones

- Administrar la gestión financiera del registro de la ejecución de conformidad con el sistema financiero
- Aplicar la metodología contable y la periodicidad
- Administrar el sistema contable
- Mantener actualizado el registro integrado de los bienes
- Registrar y aprobar pagos
- Realizar cada mes los estados financieros
- Otras que se asignen, inherentes al puesto

III ESPECIFICACIONES DEL PUESTO

Educación	Nivel universitario
Experiencia	3 años mínimo en contabilidad
Habilidades y destrezas	Capacidad de dirección, control y resguardo
Otros requisitos	Capacitación en sistemas autorizados

DESCRIPCIÓN TÉCNICA DEL PUESTO

I IDENTIFICACIÓN

Título del Puesto	Encargado de Contabilidad
Ubicación Administrativa	Dirección AFIM
Inmediato Superior	Director AFIM
Subalternos	Receptor

II DESCRIPCIÓN

Naturaleza del Puesto	Control, supervisión y ejecución de la Contabilidad Integrada Municipal
Relaciones de trabajo	Director AFIM, Tesorero, Auditor Interno.
Autoridad	Toma de decisiones y control de la contabilidad
Responsabilidad	Mantener al día la contabilidad, estados financieros y registro del inventario municipal

Funciones y Atribuciones

- Administrar la gestión financiera del registro de la ejecución de conformidad con el sistema financiero
- Aplicar la metodología contable y la periodicidad
- Administrar el sistema contable
- Mantener actualizado el registro integrado de los bienes
- Registrar y aprobar pagos
- Realizar cada mes los estados financieros
- Otras que se asignen, inherentes al puesto

III ESPECIFICACIONES DEL PUESTO

Educación	Nivel universitario
Experiencia	3 años mínimo en contabilidad
Habilidades y destrezas	Capacidad de dirección, control y resguardo
Otros requisitos	Capacitación en sistemas autorizados

DESCRIPCIÓN TÉCNICA DEL PUESTO

I IDENTIFICACIÓN

Título del Puesto	Encargado de Presupuesto
Ubicación Administrativa	Dirección AFIM
Inmediato Superior	Director AFIM
Subalternos	Ninguno

II DESCRIPCIÓN

Naturaleza del Puesto	Analizar, supervisar y controlar el presupuesto
Relaciones de trabajo	Director AFIM, Encargado de Contabilidad, Tesorero y Auditor Interno
Autoridad	Toma de decisiones referente a presupuesto
Responsabilidad	Ejecución presupuestaria e informes

Funciones y Atribuciones

- Analizar, coordinar y llevar los registros y saldos del presupuesto
- Verificar partidas y presupuesto disponible
- Asignar los ingresos y egresos en las partidas diarias
- Informar a cada director la disponibilidad presupuestaria
- Elaborar informes trimestrales
- Llevar el control de aportes de Consejo de Desarrollo y FONAPAZ
- Otras que se asignen, inherentes al puesto

III ESPECIFICACIONES DEL PUESTO

Educación	Nivel Medio
Experiencia	Un año en contabilidad o presupuesto
Habilidades y destrezas	Capacidad de control monetario
Otros requisitos	Ninguno

8.8 OFICINA MUNICIPAL DE PLANIFICACIÓN -OMP-

Es la oficina encargada de coordinar y consolidar los diagnósticos, planes, programas y proyectos de desarrollo del Municipio.

DESCRIPCIÓN TÉCNICA DEL PUESTO

IDENTIFICACIÓN

Título del Puesto	Coordinador de la OMP
Ubicación Administrativa	Oficina Municipal de Planificación
Inmediato Superior	Alcalde
Subalternos	Técnico de Gestión Ambiental

II DESCRIPCIÓN

Naturaleza del Puesto	Coordinar proyectos de desarrollo
Relaciones de trabajo	Concejo Municipal, Alcalde, CODEDES, Alcaldes Auxiliares, ONG'S
Autoridad	Toma de decisiones en factibilidades
Responsabilidad	Elaborar la información necesaria para decidir

Funciones y Atribuciones

- Coordinar y consolidar los diagnósticos, planes y programas para proyectos de desarrollo del Municipio
- Planificar, controlar y dirigir
- Coordinar la evaluación de proyectos
- Priorizar solicitudes
- Asesorar al Alcalde en la planificación
- Otras que se asignen, inherentes al puesto

III ESPECIFICACIONES DEL PUESTO

Educación	Nivel universitario
Experiencia	Tres años mínimo en actividades similares
Habilidades y destrezas	Capacidad de dirigir, proyectar y priorizar
Otros requisitos	Capacitaciones en temas específicos

DESCRIPCIÓN TÉCNICA DEL PUESTO

I IDENTIFICACIÓN

Título del Puesto	Técnico en Gestión Ambiental
Ubicación Administrativa	Oficina Municipal de Planificación
Inmediato Superior	Coordinador OMP
Subalternos	Ninguno

II DESCRIPCIÓN

Naturaleza del Puesto	Apoyo a la Oficina Municipal de Planificación
Relaciones de trabajo	Alcalde, Coordinado de la OMP, Relaciones Públicas, COCODES Y COMUDES
Autoridad	Toma de decisiones en problemas ambientales
Responsabilidad	Realización de diagnósticos ambientales

Funciones y Atribuciones

- Impulsar el fortalecimiento ambiental del Municipio
- Preparar informes de perfiles de proyectos
- Brindar apoyo en la realización de diagnósticos
- Verificar y evaluar todo lo relacionado al medio ambiente
- Otras que se asignen, inherentes al puesto

III ESPECIFICACIONES DEL PUESTO

Educación	Nivel diversificado
Experiencia	En temas ambientales
Habilidades y destrezas	Capacidad de detectar problemas ambientales
Otros requisitos	Capacitaciones y cursos en temas ambientales

8.9 ADMINISTRACIÓN

Oficina encarga de gestionar y administrar de forma eficiente los recursos humanos que integran la Municipalidad.

DESCRIPCIÓN TÉCNICA DEL PUESTO

I IDENTIFICACIÓN

Título del Puesto	Director Administrativo de Personal
Ubicación Administrativa	Administración
Inmediato Superior	Alcalde Municipal
Subalternos	Encargada de Oficina de La Mujer

II DESCRIPCIÓN

Naturaleza del Puesto	Administrar el recurso humano
Relaciones de trabajo	Alcaldía Municipal, Secretaría Municipal, OMP y todo personal que integra la Municipalidad
Autoridad	Toma de decisiones en el proceso de selección
Responsabilidad	Administrar, capacitar, evaluar y motivar al recurso humano

Funciones y Atribuciones

- Administrar, dirigir, coordinar, controlar y organizar las actividades necesarias para el correcto desempeño de la dirección a su cargo
- Revisar los procesos de integración
- Revisar perfiles de puestos, capacitaciones, motivaciones y criterios de higiene y seguridad
- Planear, distribuir y promocionar al personal interno
- Otras que se asignen, inherentes al puesto

III ESPECIFICACIONES DEL PUESTO

Educación	Nivel universitario
Experiencia	Tres años mínimo
Habilidades y destrezas	Capacidad de dirección, control y resguardo
Otros requisitos	Capacidad de relaciones humanas

DESCRIPCIÓN TÉCNICA DEL PUESTO

I IDENTIFICACIÓN

Título del Puesto	Encargada de la Oficina de La Mujer
Ubicación Administrativa	Administración
Inmediato Superior	Director Administrativo de Personal
Subalternos	Ninguno

II DESCRIPCIÓN

Naturaleza del Puesto	Colaborar con programas de desarrollo para la comunidad
Relaciones de trabajo	Mujeres vecinas del Municipio, ONG'S, Alcalde y Director Administrativo de Personal
Autoridad	Toma de decisiones
Responsabilidad	Velar por el desarrollo socioeconómico de la mujer

Funciones y Atribuciones

- Organizar actividades que tengan propósitos de desarrollo para la mujer.
- Asistir a reuniones con ONG'S
- Promocionar la actividad laboral en mujeres
- Coordinar grupos de mujeres madres solteras del Municipio y proporcionar capacitaciones con técnicas laborales
- Otras que se asignen, inherentes al puesto

III ESPECIFICACIONES DEL PUESTO

Educación	Nivel universitario
Experiencia	En programas de desarrollo comunitario
Habilidades y destrezas	Capacidad de dirigir grupos y realizar actividades
Otros requisitos	Capacitaciones en diversos temas de desarrollo

8.10 SERVICIOS PÚBLICOS

Es la oficina por medio de la cual se logra la prestación de los servicios destinados a cumplir las necesidades básicas de los vecinos del Municipio.

DESCRIPCIÓN TÉCNICA DEL PUESTO

I IDENTIFICACIÓN

Título del Puesto	Director de Servicios Públicos
Ubicación Administrativa	Dirección de Servicios Públicos
Inmediato Superior	Alcalde Municipal
Subalternos	Encargado de Agua y Saneamiento, encargado de Servicios Varios

II DESCRIPCIÓN

Naturaleza del Puesto	Administrar, dirigir y controlar la prestación de los servicios públicos
Relaciones de trabajo	Asesores, personal de limpieza y alcalde
Autoridad	Toma de decisiones sobre servicios públicos
Responsabilidad	Velar por la satisfacción de los vecinos referente a los servicios que se brindan

Funciones y Atribuciones

- Organizar la correcta prestación de los servicios públicos que brinda la Municipalidad
- Dar seguimiento a las solicitudes presentadas por los vecinos
- Atender a personas que necesiten saber de la calidad de los servicios
- Efectuar informes de la situación de los servicios brindados
- Otras que se asignen, inherentes al puesto

III ESPECIFICACIONES DEL PUESTO

Educación	Nivel diversificado
Experiencia	En servicios
Habilidades y destrezas	Capacidad de dirigir grupos

9 CONSIDERACIÓN GENERAL

Para la correcta ejecución y cumplimiento de deberes de este Manual, el Director del departamento de Administración, será el encargado de divulgar a los colaboradores el contenido y realizar las modificaciones necesarias en el tiempo que considere adecuado para mantenerlo actualizado.

**MANUAL DE NORMAS Y PROCEDIMIENTOS
MUNICIPALIDAD DE ZARAGOZA
DEPARTAMENTO DE CHIMALTENANGO**



ÍNDICE GENERAL

No.	Descripción	Página
	INTRODUCCIÓN	i
	ANTECEDENTES	2
	MARCO DE REFERENCIA	2
1	MISIÓN	2
2	VISIÓN	2
3	OBJETIVO	3
4	ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL	3
5	PROCEDIMIENTOS	6
5.1	PROCEDIMIENTO: CERTIFICACIÓN DE ESCRITURAS DE PROPIEDAD DE TERRENO	7
5.2	PROCEDIMIENTO: SOLICITUD Y ENTREGA DE MATERIAL	10
5.3	PROCEDIMIENTO: AUTORIZACIÓN DE SOLICITUD PARA COMPRA DE BIENES	13
5.4	PROCEDIMIENTO: AUTORIZACIÓN DE SOLICITUDES PARA LA EJECUCIÓN DE PROYECTOS	16
5.5	PROCEDIMIENTO: REALIZACIÓN DE GESTIÓN DE PROYECTOS	19

INTRODUCCIÓN

De acuerdo al Código Municipal, Decreto 12-2002 del Congreso de la República, Artículo 34, determina que: "Las municipalidades a través del Concejo Municipal, emitirán su propio reglamento interno de organización y funcionamiento, los reglamentos y ordenanzas para la organización de sus oficinas, así como el reglamento del personal y demás disposiciones que garanticen la buena marcha de la organización municipal".

El Concejo Municipal tiene el reto de mejorar y mantener la organización municipal para el correcto funcionamiento administrativo. Se requiere que la Municipalidad tenga un Manual de Normas y Procedimientos, que contenga de forma detallada los antecedentes, misión, visión, objetivos, estructura organizacional y los procesos con sus respectivas representaciones gráficas.

Se presenta a los funcionarios y colaboradores, el Manual de Normas y Procedimientos de la Municipalidad de Zaragoza, departamento de Chimaltenango, que muestra procedimientos de los departamentos y oficinas que la integran, así como sus representaciones gráficas de procesos de los puestos ubicados en cada unidad administrativa.

Como parte del programa de modernización encaminado al desarrollo del Municipio, se han realizado modificaciones administrativas en la estructura organizacional y en el funcionamiento de la Municipalidad, para dar como resultado una excelente administración municipal.

Para el correcto desempeño de la Municipalidad, el presente Manual tiene como propósito ser una guía y dar a conocer los pasos a seguir en la realización de las actividades.

ANTECEDENTES

Como parte de la modernización, impulsado desde los inicios de Gobierno, el Bachiller René Marroquín Arana, Alcalde Municipal, período 2008-2012, realizó modificaciones administrativas en la estructura organizacional y en el funcionamiento general de la Municipalidad, esto con el fin de encaminar su administración hacia el desarrollo del municipio de Zaragoza, departamento de Chimaltenango.

La creación del Manual de Normas y Procedimientos surge de la necesidad de un instrumento que guíe a los colaboradores en las actividades a realizar, donde se pueden visualizar las descripciones secuenciales de los procedimientos, así como también las representaciones gráficas de éstos, con el fin de lograr la eficiencia en la realización de las actividades laborales de cada uno de los puestos en función.

Para dar cumplimiento a lo requerido en el Artículo 34 del Código Municipal, se presentó el Manual de Normas y Procedimientos para la aprobación de actualización del Honorable Concejo Municipal.

MARCO DE REFERENCIA

1. MISIÓN

“Somos el Gobierno Municipal que a través de la correcta administración de los recursos internos y del Municipio, evaluamos e implementamos proyectos de inversión social, con el único fin primordial de mejorar la calidad de vida de los vecinos de Zaragoza”.

2. VISIÓN

“Ser el Gobierno Municipal justo, que resguarde e invierta los recursos en proyectos de desarrollo para la comunidad, que vele por la paz y la seguridad en todo el territorio del Municipio y que luche por brindar servicios públicos

que ofrezcan una mejor calidad de vida a todos los habitantes del municipio de Zaragoza”.

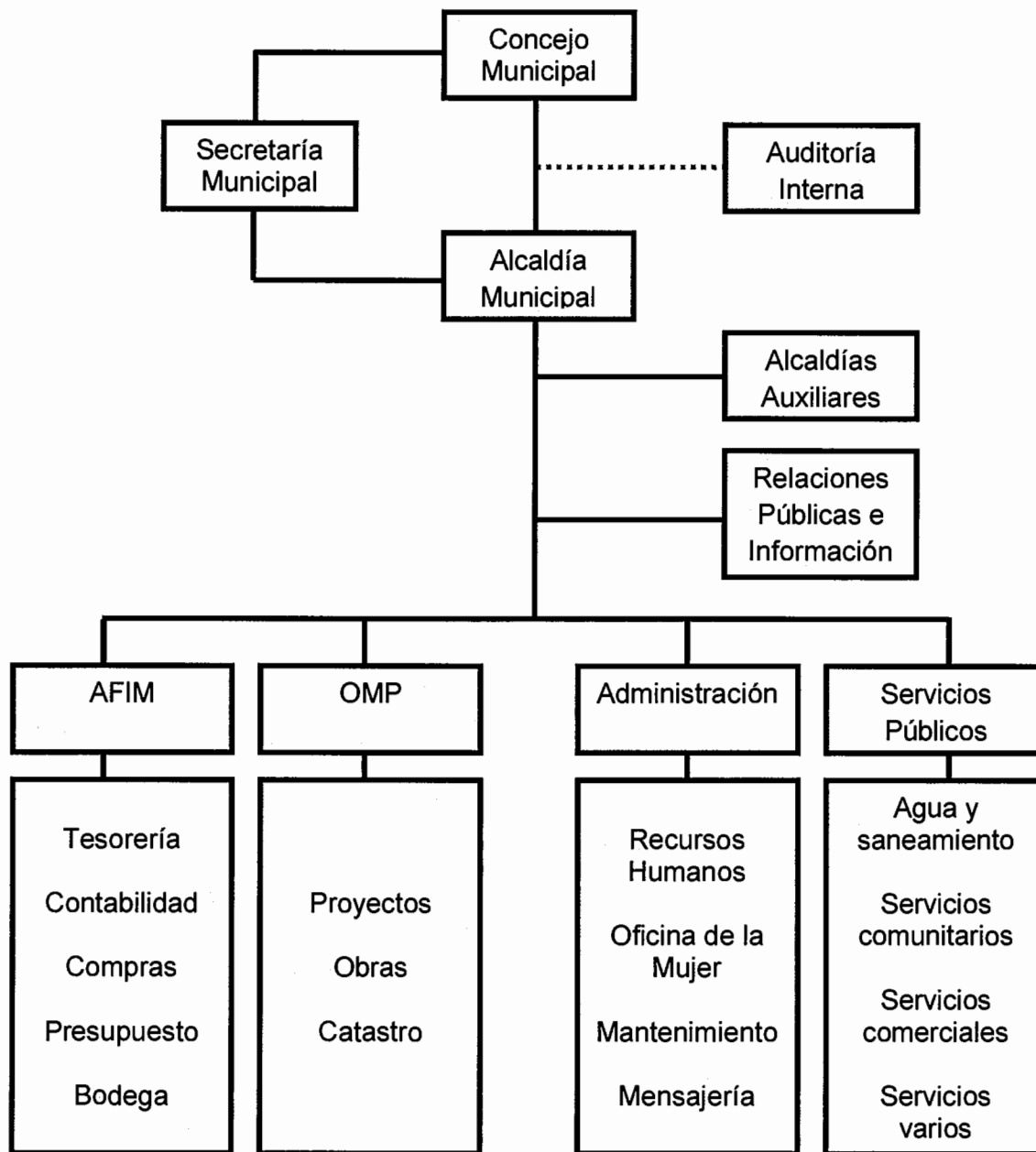
3. OBJETIVO

Tener un instrumento administrativo que sirva como guía en la realización de las actividades que presenta de forma secuencial cada uno de los pasos a seguir en la realización de los procesos.

4. ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL

La Municipalidad, como parte del mejoramiento y de los procesos de desarrollo del Municipio, presenta la siguiente estructura organizacional:

**Estructura Organizacional
Municipalidad de Zaragoza
Año: 2009**



Fuente: Elaboración propia, con base en datos de la municipalidad de Zaragoza – Chimaltenango.

La estructura organizacional está integrada por los siguientes departamentos y oficinas:

- Concejo Municipal
- Alcaldía Municipal
- Secretaría Municipal
- Auditoría Interna
- Alcaldías Auxiliares
- Relaciones Públicas e información
- Administración Financiera Integrada Municipal –AFIM-

Tesorería

Contabilidad

Compras

Presupuesto

Bodega

- Oficina Municipal de Planificación –OMP-

Proyectos

Obras

Catastro

- Administración

Recursos Humanos

Oficina de la Mujer

Mantenimiento

Mensajería

- Servicios públicos

Agua y saneamiento

Servicios comunitarios

Servicios comerciales

Servicios varios

5. PROCEDIMIENTOS

Los procedimientos que se presentan en este Manual, corresponden a los siguientes departamentos u oficinas:

DEPARTAMENTO U OFICINA	NUMERO DE PROCEDIMIENTOS
Secretaría Municipal	01
Bodega	02
Presupuesto	01
Oficina Municipal de Planificación	01

SIMBOLOGÍA UTILIZADA EN LOS DIAGRAMAS DE FLUJOS

A continuación se detalla la simbología utilizada y su significado:

SÍMBOLOS

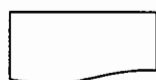
DEFINICIÓN



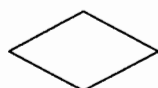
Inicio o Fin: indica el principio o fin de un flujo.



Actividad: Describe las funciones que desempeñan la personas involucradas en el procedimiento.



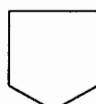
Documento: representa cualquier documento que entre, se utilice, genere o salga en el procedimiento.



Decisión: indica un punto dentro del flujo en donde se debe tomar una decisión entre dos o más opciones.



Archivo: indica q se guarde un documento en forma temporal o permanente.



Conector: indica que la actividad es cambia de página o de responsable

5.1 PROCEDIMIENTO: CERTIFICACIÓN DE ESCRITURAS DE PROPIEDAD DE TERRENO

Este procedimiento es realizado por el Oficial de la Secretaría Municipal y el Alcalde. Consiste en la certificación de escrituras de las propiedades de terrenos de los vecinos del Municipio.

El principal objetivo de este procedimiento es describir toda la serie de pasos secuenciales a seguir para la correcta ejecución de la actividad.

Para la realización de éste procedimiento se tiene establecido respetar las siguientes normas:

- Tener a la vista la escritura original o copia autenticada
- Certificación firmada por el Alcalde
- Contar con la autorización del Alcalde
- Realizar la certificación al propietario del terreno

Los encargados de realizar este procedimiento son:

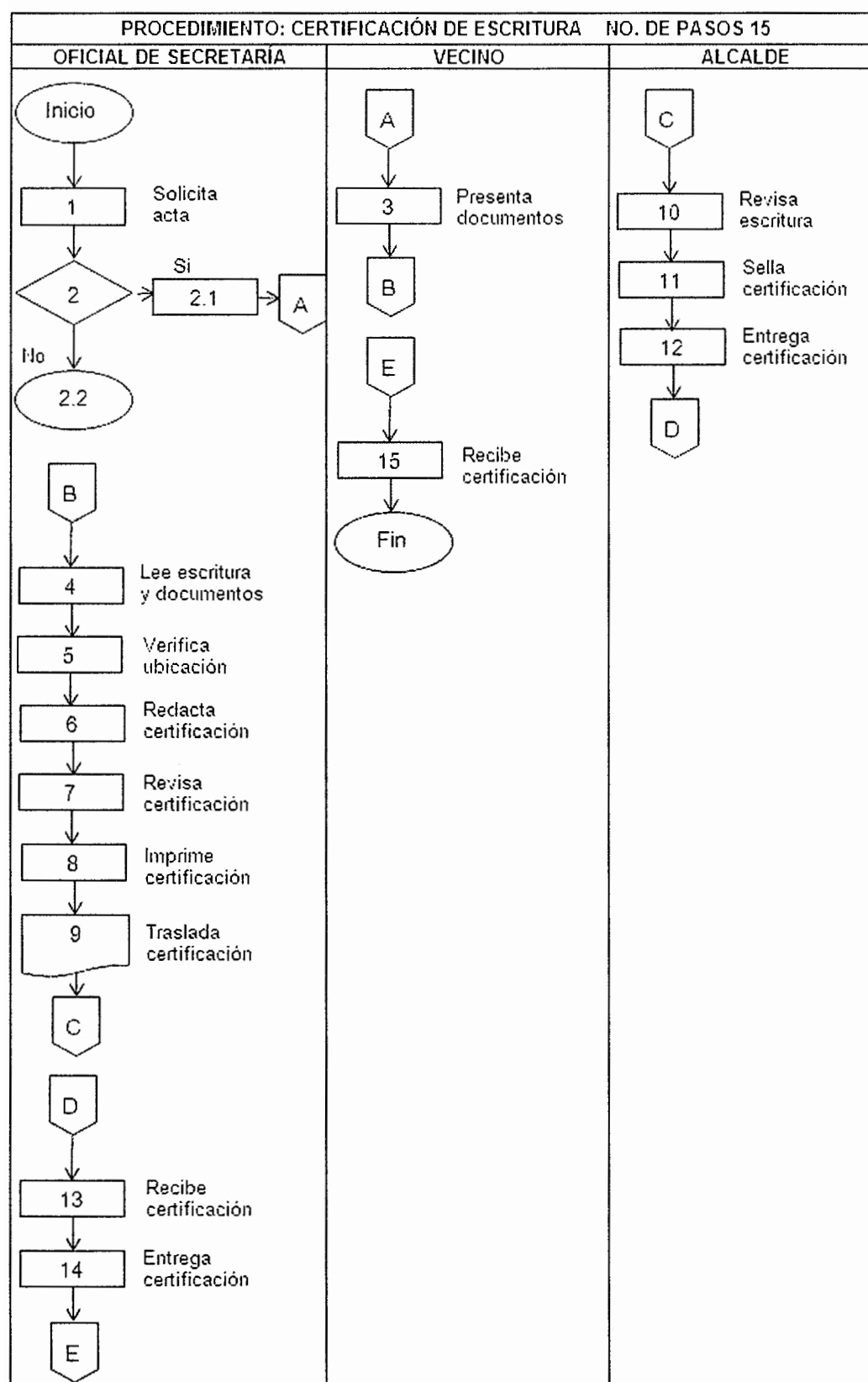
Vecino, Oficial de Secretaría y Alcalde

Los 15 pasos a seguir para la realización de esta actividad son:

DESCRIPCIÓN DEL PROCEDIMIENTO

RESPONSABLE	PASO NO.	ACTIVIDAD
Oficial de Secretaría	1	Solicita al vecino el acta que respalda la propiedad del terreno
	2	Solicita al vecino la escritura original y fotocopias auténticas
	2.1	Si el vecino tiene los documentos solicitados se continúa con el trámite
	2.2	Si el vecino no tiene los documentos se cancela el trámite
Vecino	3	Presenta los documentos solicitados
Oficial de Secretaría	4	Lee la escritura y el acta de propiedad del terreno
	5	Verifica que en la escritura el terreno corresponda a la ubicación indicada por el vecino
	6	Redacta la certificación solicitada por el vecino
	7	Revisa que los datos de la certificación elaborada sean los correctos
	8	Imprime la certificación elaborada
	9	Traslada toda la documentación al Alcalde para que la revise
	10	Revisa la escritura original y la certificación
	11	Sella y firma la certificación
	12	Devuelve la certificación al Oficial de Secretaría
Oficial de secretaria	13	Recibe la certificación y los documentos
	14	Entrega la certificación y los documentos
Vecino	15	Recibe la certificación los documentos presentados para efectuar el trámite
	Fin	Se retira

FLUJOGRAMA DEL PROCEDIMIENTO



5.2 PROCEDIMIENTO: SOLICITUD Y ENTREGA DE MATERIAL

Este procedimiento es realizado por el Encargado de Bodega, Alcalde y Maestro de Obras, que consiste en la solicitud y entrega de material para proyectos en ejecución.

El principal objetivo de este procedimiento es describir toda la serie de pasos secuenciales a seguir para la realización correcta de la actividad.

Para la realización de éste procedimiento se tiene establecido respetar las siguientes normas:

- Tener a la vista la solicitud correspondiente
- Estar autorizado por el Alcalde
- Contar con la disponibilidad de material
- Realizar la entrega solo al Maestro de Obras

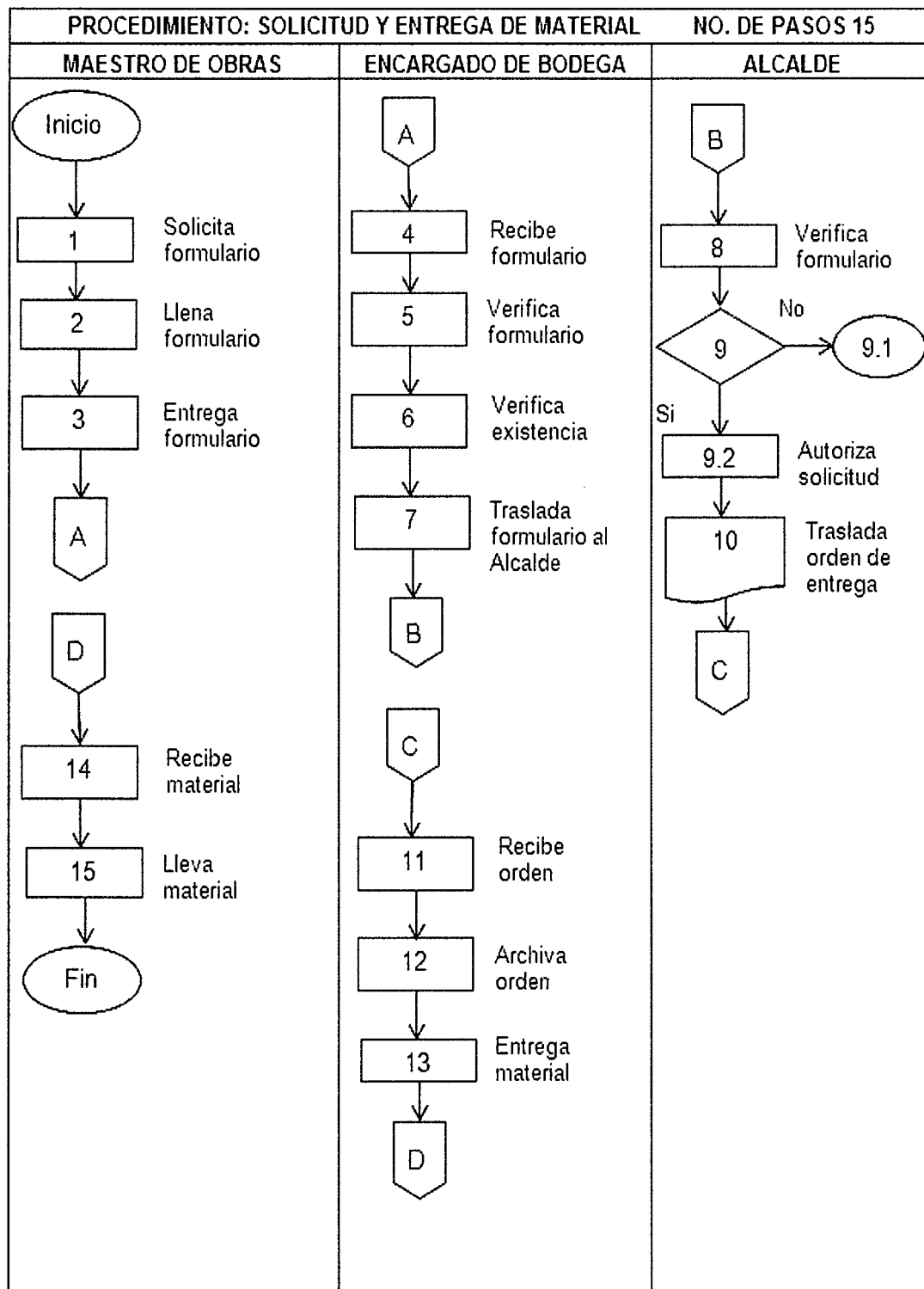
Los encargados de realizar este procedimiento son:
Maestro de Obras, Encargado de Bodega y Alcalde.

Los 15 pasos a seguir para la realización de esta actividad son:

DESCRIPCIÓN DEL PROCEDIMIENTO

RESPONSABLE	PASO NO.	ACTIVIDAD
Maestro de Obras	1	Requiere formulario al Encargado de Bodega para solicitar material
	2	Llena el formulario con los materiales necesarios para la obra en ejecución
	3	Entrega el formulario al Encargado de Bodega
Encargado de Bodega	4	Recibe el formulario presentado por el Maestro de Obras
	5	Verifica que el formulario esté redactado de manera correcta
	6	Verifica la existencia del material solicitado
Alcalde	7	Traslada al Alcalde el formulario con los materiales solicitado
	8	Verifica el formulario para su aprobación
	9	Analiza la solicitud
	9.1	No procede, rechaza la solicitud
	9.2	Si procede y autoriza la solicitud
Encargado de Bodega	10	Traslada orden de entrega al Encargado de Bodega
	11	Recibe la orden de entrega autorizada
	12	Archiva la orden de entrega
Maestro de Obras	13	Entrega el material al Maestro de Obras
	14	Recibe el material solicitado
	15	Lleva el material al lugar de la obra
	Fin	

FLUJOGRAMA DEL PROCEDIMIENTO



5.3 PROCEDIMIENTO: AUTORIZACION DE SOLICITUD PARA LA COMPRA DE BIENES

Este procedimiento es realizado por un Colaborador, Jefe Inmediato, Encargado de Compras y Alcalde, que consiste en el procedimiento de autorización de solicitudes para la compra de bienes requeridos por los colaboradores

El principal objetivo de este procedimiento es describir toda la serie de pasos secuenciales a seguir para la realización correcta de la actividad.

Para la realización de éste procedimiento se tiene establecido respetar las siguientes normas:

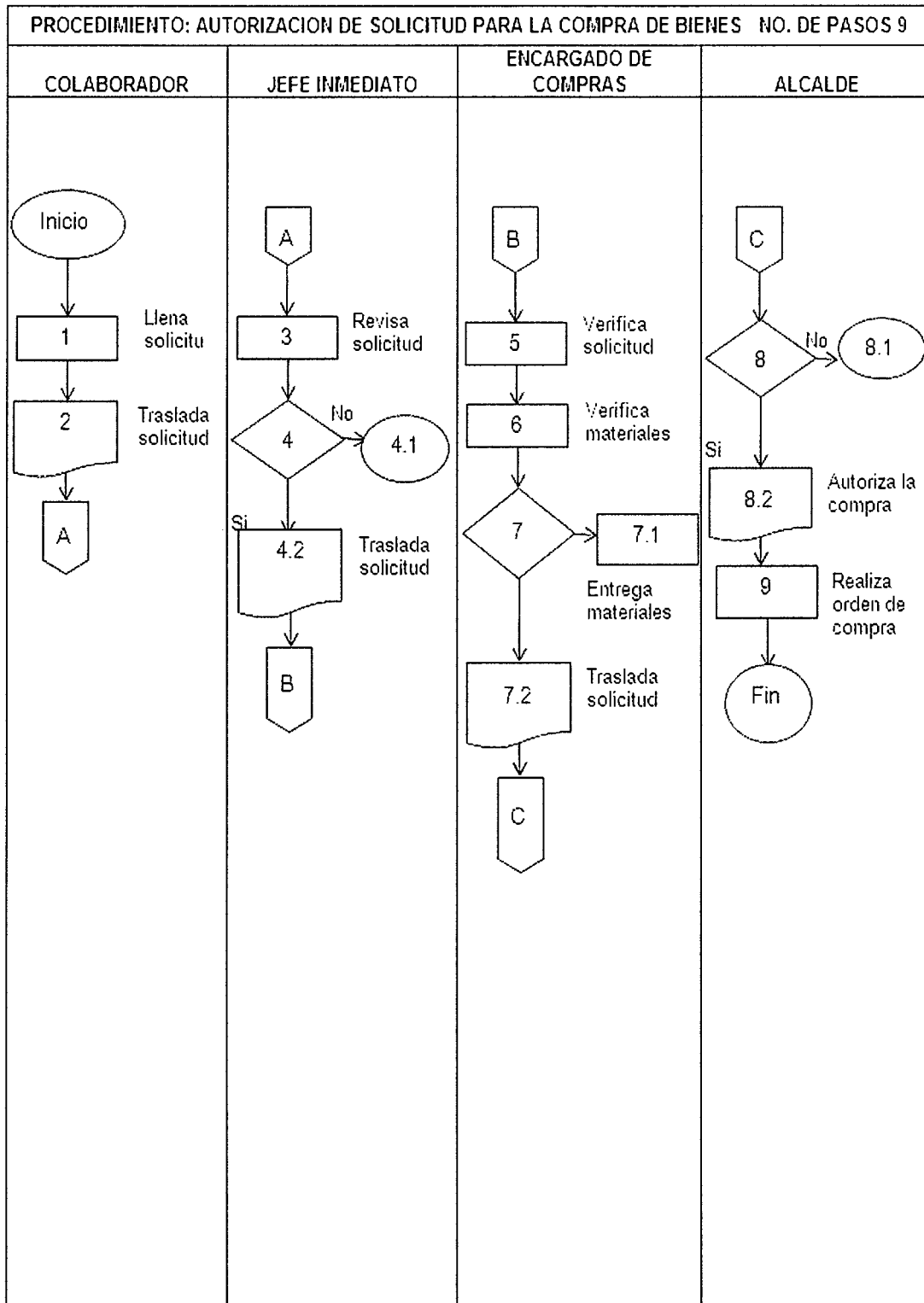
- Tener a la vista la solicitud correspondiente
- Estar autorizado por Jefe Inmediato
- Contar con la disponibilidad de material
- Realizar la entrega solo a la persona que indica la solicitud

Los 9 pasos a seguir para la realización de esta actividad son:

DESCRIPCIÓN DEL PROCEDIMIENTO

RESPONSABLE	PASO NO.	ACTIVIDAD
Colaborador	1	Llena solicitud con los nombres de los materiales que necesita
Jefe inmediato	2	Traslada la solicitud al jefe inmediato
	3	Revisa la solicitud del colaborador
	4	Analiza la solicitud
	4.1	No procede y rechaza la solicitud
Encargado de Compras	4.2	Si procede y traslada la solicitud
	5	Verifica la solicitud
	6	Verifica la disponibilidad de materiales
	7	Analiza si procede realizar la entrega de materiales
Alcalde	7.1	Si hay existencia, entrega los materiales
	7.2	No hay materiales traslada al Alcalde
	8	Analiza la solicitud
	8.1	No procede la compra de los materiales y finaliza la solicitud
	8.2	Si procede y autoriza la compra
	9	Realiza la orden de compra
	Fin	

FLUJOGRAMA DEL PROCEDIMIENTO



5.4 PROCEDIMIENTO: AUTORIZACIÓN DE SOLICITUDES PARA LA EJECUCIÓN DE PROYECTOS

Este procedimiento es realizado por COCODES, Concejo Municipal, Jefe AFIM, Encargado de OMP para la solicitud de ejecución de proyectos en las comunidades.

El principal objetivo de este procedimiento es describir toda la serie de pasos secuenciales a seguir para la realización correcta de la actividad.

Para la realización de éste procedimiento se tiene establecido respetar las siguientes normas:

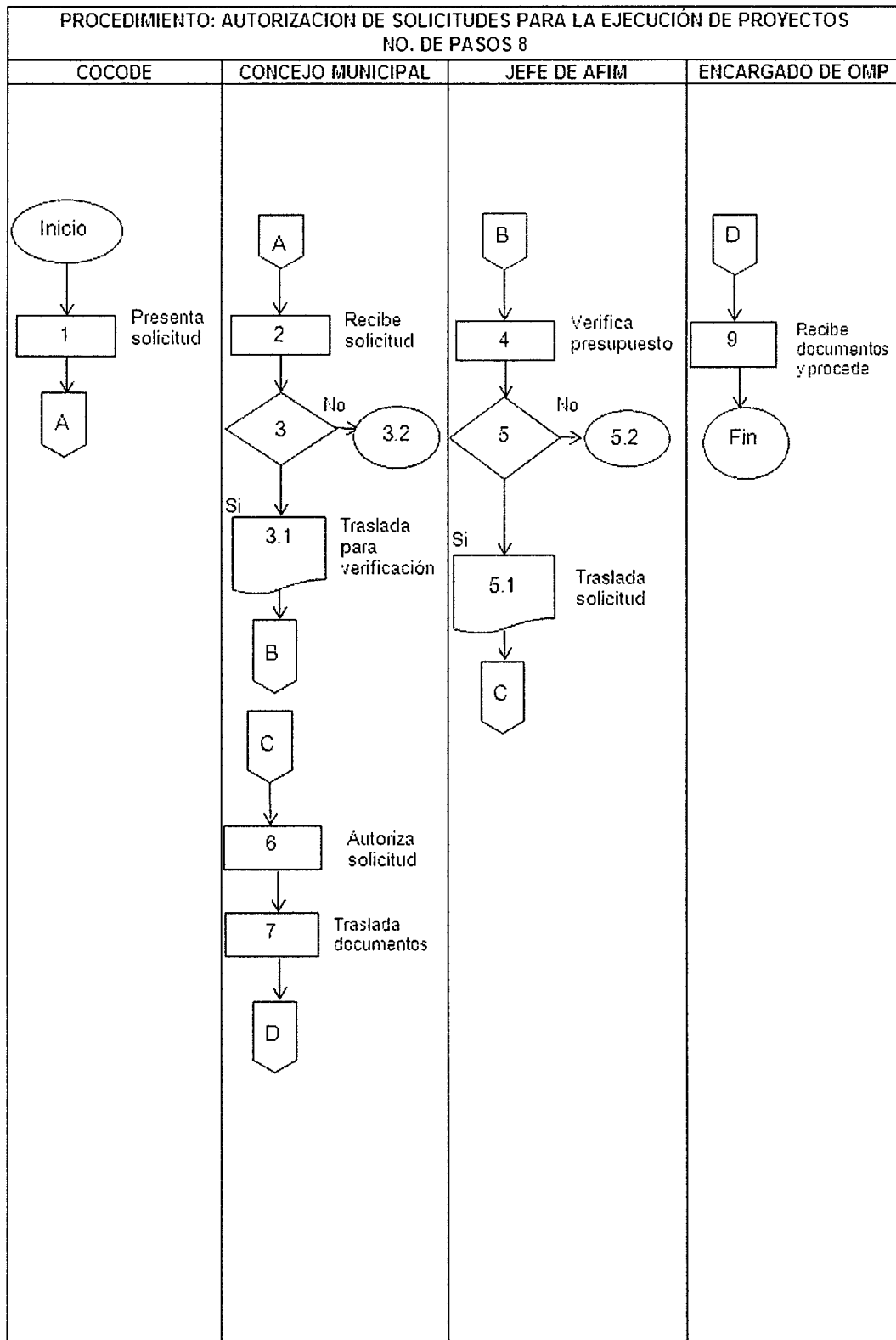
- Tener a la vista la solicitud correspondiente presentada por COCODE
- Estar autorizado por el Concejo Municipal
- Contar con la disponibilidad fondos
- Realizar la entrega correctamente el proceso de esta actividad

Los 8 pasos a seguir para la realización de esta actividad son:

DESCRIPCIÓN DEL PROCEDIMIENTO

RESPONSABLE	PASO NO.	ACTIVIDAD
COCODE	1	Presenta la solicitud del proyecto que es necesario ejecutar en la comunidad a la que representa
Concejo Municipal	2	Recibe la solicitud
	3	Analiza la solicitud
	3.1	Si procede, traslada la solicitud para verificar el presupuesto
Jefe de AFIM	3.2	No procede, finaliza la solicitud
	4	Verifica el presupuesto
	5	Analiza el presupuesto
Concejo Municipal	5.1	Si hay presupuesto, traslada la solicitud para aprobación por parte del Concejo Municipal
	5.2	No hay presupuesto, finaliza la solicitud
	6	Autoriza la solicitud
Encargado de OMP	7	Traslada la documentación a la Oficina Municipal de Planificación para la planeación y ejecución del proyecto
	8	Recibe la documentación y procede con el proyecto
	Fin	

FLUJOGRAMA DEL PROCEDIMIENTO



5.5 PROCEDIMIENTO: REALIZACIÓN DE GESTIÓN DE PROYECTOS

Este procedimiento es realizado por el Encargado de OMP y Sub coordinador de la OMP.

El principal objetivo de este procedimiento es describir toda la serie de pasos secuenciales para la realización correcta de la actividad.

Para la realización de éste procedimiento se tiene establecido respetar las siguientes normas:

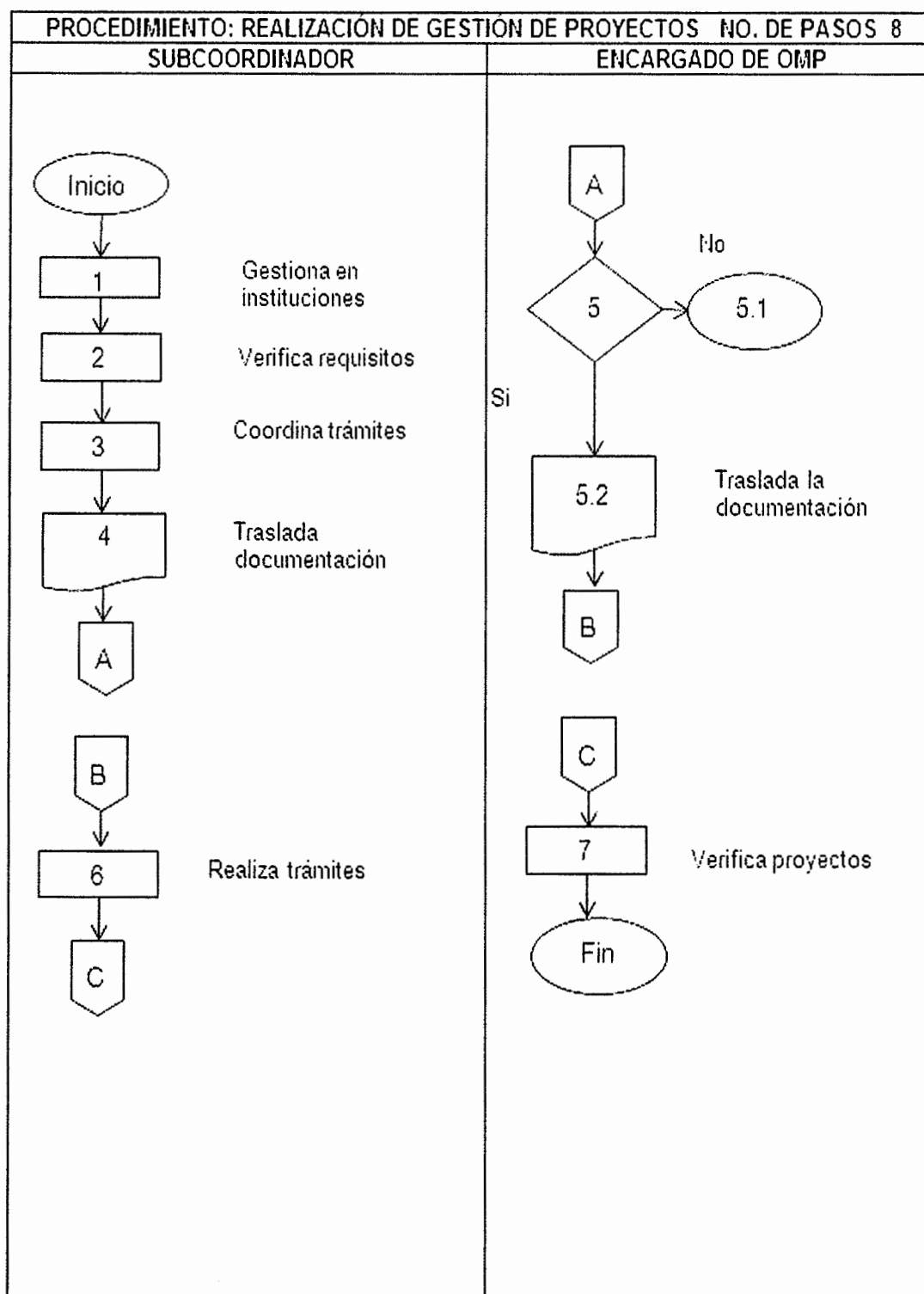
- Tener a la vista la solicitud correspondiente
- Estar autorizado por el Alcalde para gestionar proyectos
- Contar con la disponibilidad de recursos para invertir en proyectos

Los 7 pasos a seguir para la realización de esta actividad son:

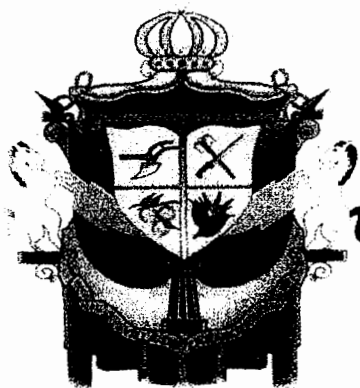
DESCRIPCIÓN DEL PROCEDIMIENTO

RESPONSABLE	PASO NO.	ACTIVIDAD
Subcoordinador	1	Gestiona en las instituciones de apoyo para la ejecución de proyectos de beneficio para el Municipio
	2	Verifica los requisitos necesarios para la gestión
	3	Coordina los trámites correspondientes para realizar los proyectos
	4	Traslada al Encargado de OMP la documentación
Encargado de OMP	5	Analiza las gestiones
	5.1	No procede la solicitud, termina la gestión
	5.2	Si procede la solicitud, traslada la documentación autorizada al subcoordinador
Subcoordinador	6	Realiza trámites correspondientes en las instituciones que autorizan la ejecución del proyecto
Encargado de OMP	7	Verifica los proyectos en ejecución, necesidades requeridas durante el proceso, avances y culminación de los proyectos

FLUJOGRAMA DEL PROCEDIMIENTO



**PERFIL DE PROYECTOS
MUNICIPALIDAD DE ZARAGOZA
DEPARTAMENTO DE CHIMALTENANGO**



ÍNDICE GENERAL

No.	Descripción	Página
1	PROYECTO: INSTALACIÓN DE PASARELA, ALDEA AGUA DULCE	1
1.1	IDENTIFICACIÓN	1
1.2	JUSTIFICACIÓN	1
1.3	ESPECIFICACIÓN	1
1.3.1	Plan de inversión	2
1.3.2	Sostenibilidad	2
2	PROYECTO: COBERTURA DE ENERGÍA ELÉCTRICA, ALDEA RINCÓN CHIQUITO	2
2.1	IDENTIFICACIÓN	2
2.2	JUSTIFICACIÓN	2
2.3	ESPECIFICACIÓN	3
2.3.1	Plan de inversión	3
2.3.2	Sostenibilidad	3
3	PROYECTO: FINANCIAMIENTO PARA LA PRODUCCIÓN RÁBANO, ALDEA TULULCHÉ	3
3.1	IDENTIFICACIÓN	3
3.2	JUSTIFICACIÓN	4
3.3	ESPECIFICACIÓN	4
3.3.1	Plan de inversión	4
3.3.2	Sostenibilidad	4
4	PROYECTO: CONSTRUCCIÓN DE PARED PERIMETRAL DE LA ESCUELA DE ALDEA LAS COLMENAS	4
4.1	IDENTIFICACIÓN	5
4.2	JUSTIFICACIÓN	5
4.3	ESPECIFICACIÓN	5
4.3.1	Plan de inversión	5
4.3.2	Sostenibilidad	5

PERFIL DE PROYECTOS

A continuación se presentan los perfiles de cuatro proyectos que surgen de las necesidades detectadas en las diferentes aldeas del municipio de Zaragoza, departamento de Chimaltenango.

1. PROYECTO : INSTALACIÓN DE PASARELA, ALDEA AGUA DULCE

Este proyecto muestra la necesidad detectada en la aldea Agua Dulce.

1.1 IDENTIFICACIÓN

A través de la investigación realizada, se determinó que una de las principales necesidades de la Aldea es la colocación de una pasarela en la carretera principal.

La implementación de éste proyecto beneficiará a los más de 1,256 habitantes de la aldea que circulan a diario por la carretera y se ven en la necesidad de atravesarla de forma inadecuada y riesgosa para poder llegar al Casco Urbano del Municipio.

1.2 JUSTIFICACIÓN

La necesidad de la instalación de una pasarela surge del alto riesgo que tienen los vecinos de la Aldea ya que carecen de seguridad para el cruce de la carretera. Esta es una necesidad que no ha sido cubierta debido a la falta de atención hacia la comunidad.

1.3 ESPECIFICACIÓN

Para especificar el proyecto se evaluarán aspectos importantes para su evaluación:

1.3.1 Plan de inversión

Como fuente de financiamiento se tendrá la colaboración de la municipalidad de Zaragoza e implementará esta necesidad como una de las prioridades a ser incluida en la planificación anual de proyectos de inversión social.

1.3.2 Sostenibilidad

Como parte de la sostenibilidad posterior a la inversión e implementación del proyecto, se implementará el mantenimiento adecuado por parte de las autoridades municipales y con la colaboración de los usuarios de la pasarela al evitar el uso inadecuado del servicio.

2. PROYECTO: COBERTURA DE ENERGÍA ELÉCTRICA, ALDEA RINCÓN CHIQUITO

La aldea Rincón Chiquito es una de las aldeas que aún no tienen el 100% de totalidad con el servicio de energía eléctrica.

2.1 IDENTIFICACIÓN

La ejecución de éste proyecto tendrá gran beneficio para los más de 800 habitantes de la Aldea.

2.2 JUSTIFICACIÓN

Derivado de la falta de cobertura del servicio de energía eléctrica, los habitantes de la Aldea sufren de muchas limitaciones, entre ellas se pueden mencionar:

- La población se ve obligada a utilizar diferentes medios para la conservación de alimentos, mismos que no son adecuados y atentan contra la salud.
- No se puede tener acceso a los diferentes medios de comunicación existentes y provoca que los vecinos no puedan utilizarlos.

- La falta de energía eléctrica impide que la población pueda tener mejores condiciones de vida.

2.3 ESPECIFICACIÓN

Para especificar la implementación de este proyecto, se mencionan los siguientes aspectos a considerar.

2.3.1 Plan de inversión

Como plan de inversión se contará de forma inicial con la Empresa Unión Fenosa DEOCSA que es entidad la encargada de brindar dicho servicio en el área.

2.3.2 Sostenibilidad

Para que el proyecto pueda continuar y el servicio de la energía eléctrica no sea limitado, los vecinos pagarán a la empresa mencionada, realizado a través de pagos mensuales por la obtención de dicho servicio.

3. PROYECTO : FINANCIAMIENTO PARA LA PRODUCCIÓN DE RABANO, ALDEA TULULCHÉ

El municipio de Zaragoza está caracterizado por el tipo de producciones que se realizan. La producción agrícola representa la principal fuente de ingresos para los habitantes del Municipio, especialmente para la aldea Tululché.

3.1 IDENTIFICACIÓN

La implementación de este proyecto brindará posibilidades y herramientas de trabajo y desarrollo a más del 40% de la población que de forma directa obtendrá una fuente de ingresos más, ya que se dedican a la producción agrícola.

3.2 JUSTIFICACIÓN

La necesidad de identificar una fuente de financiamiento para productores de rábano de la aldea Tululché, surge al determinar que los habitantes poseen grandes extensiones de tierras para poder realizar cultivos pero carecen de capital para invertir en todos los insumos que requiere realizar un cultivo.

3.3 ESPECIFICACIÓN

Para especificar cómo se realizará el proyecto, se analizarán dos aspectos:

3.3.1 Plan de inversión

Para implementar este proyecto se contará primero con la asociación de los productores a una cooperativa cuyo nombre es “Los Arguetas”, que funcionará como una fuente de financiamiento para con capital propio.

La forma de trabajo con la Cooperativa será que los productores brinden sus tierras para producir el rábano a cambio de recibir todos los insumos y materiales necesarios para cultivar y contar con el beneficio de vender los cultivos a la misma Cooperativa para su comercialización segura.

3.3.2 Sostenibilidad

La Cooperativa invertirá en los primeros años, para que posteriormente los productores se dediquen a seguir con los cultivos y continúen con la venta de los cultivos de forma exclusiva.

4. PROYECTO: CONSTRUCCIÓN DE PARED PERIMETRAL DE LA ESCUELA DE ALDEA LAS COLMENAS

Una de las principales prioridades para la Municipalidad es la educación y con la ejecución de éste proyecto será de mucho beneficio para la población estudiantil de la aldea Las Colmenas.

4.1 IDENTIFICACIÓN

La circulación de la escuela las Colmenas, beneficiará a todos los niños y niñas que estudian, ya que podrán tener mayor seguridad al estar en las instalaciones.

4.2 JUSTIFICACIÓN

A través de la investigación realizada se determinó que los estudiantes de dicha escuela tienen mucho riesgo al no tener circulada la escuela, los principales problemas son: La escuela se encuentra en riesgo de robo al no tener la seguridad necesaria y los estudiantes están inseguros

4.3 ESPECIFICACIÓN

Para especificar el proyecto se tendrán los siguientes aspectos:

4.3.1 Plan de inversión

Como fuente de inversión se contará con un aporte mayor por parte de la Municipalidad y otro proveniente de las actividades de recaudación efectuadas en las instalaciones de la escuela.

4.3.2 Sostenibilidad

Luego de realizada la inversión, los padres de familia velarán por el mantenimiento y cuidado de las instalaciones de la escuela y brindarán aporte organizado por las autoridades de la escuela para realizar los trabajos de mantenimiento correspondientes para la escuela.

BIBLIOGRAFÍA

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). Segunda Edición. Praxis / División Editorial, Guatemala, 2002, 150 pp.

CASASOLA, ERNESTO, Apuntes de Administración I, primera edición, Facultad de Ciencias Económicas, Universidad de San Carlos de Guatemala. 2003.

CHASE – JACOBS –AQUILANO. Administración de la producción y operaciones para una ventaja competitiva. Décima edición. McGraw Hill. México, 848. pp.

CONGRESO DE LA REPÚBLICA DE GUATEMALA. Ley de los Consejos de Desarrollo Urbano y Rural, Decreto 11-2002. 14 pp.

INSTITUTO NACIONAL DE ESTADÍSTICA (INE). III Censo Nacional Agropecuario. Volumen I. Guatemala, 1979, 455 pp.

INSTITUTO NACIONAL DE ESTADÍSTICA (INE). III Censo Nacional Agropecuario 1979. Dirección Nacional de Estadística. Volumen II. Guatemala, 425 pp.

INSTITUTO NACIONAL DE ESTADÍSTICA (INE). Discos Compactos. IV Censo Nacional Agropecuario 2003. Tomo I, II, III, IV; V Dirección Nacional de Estadística. Guatemala.

INSTITUTO NACIONAL DE ESTADÍSTICA (INE). X Censo Nacional de Población y V de Habitación. Guatemala, 1994, 340 pp.

INSTITUTO NACIONAL DE ESTADÍSTICA (INE). XI Censo Nacional de Población y VI de Habitación. Guatemala, 2002, 356 pp.

JAMES A.F. STONER. Administración. Editorial Prentice Hall, Segunda edición. 652 pp.

KOONTZ & O'DONNELL. Administración. Editorial McGraw Hill. México 1994.

Ley de Acceso a la Información Pública. Decreto 57-2008.

STEPHEN P. ROBBINS. Comportamiento Organizacional. Editorial Pearson Prentice Hall. Decimal edición. México 2004. 676 pp.