

**MUNICIPIO DE SANTA APOLONIA
DEPARTAMENTO DE CHIMALTENANGO**

"DIAGNÓSTICO ADMINISTRATIVO MUNICIPAL"

ANA LUCRECIA ALVARADO SOTO

TEMA GENERAL

**"DIAGNÓSTICO SOCIOECONÓMICO, POTENCIALIDADES PRODUCTIVAS Y
PROPUESTAS DE INVERSIÓN"**

**MUNICIPIO DE SANTA APOLONIA
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**

SANTA APOLONIA – VOLUMEN 4

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 SANTA APOLONIA
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

ANA LUCRECIA ALVARADO SOTO

previo a conferírsele el título de

ADMINISTRADORA DE EMPRESAS

en el Grado Académico de

LICENCIADA

Guatemala, mayo 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 Villagrán
Vocal Segundo:	Lic. Mario Leonel Perdomo Salguero
Vocal Tercero:	Lic. Juan Antonio Gómez Monterroso
Vocal Cuarto:	P.C. Edgar Arnoldo Quiche Chiyal
Vocal Quinto:	P.C. José Antonio Vielmán

**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 Grisolá
Director del IIES:	Lic. Franklin Roberto Valdez Cruz
Jefe del Depto. de PROPEC:	Lic. Hugo Rolando Cuyán Barrera
Delegado Estudiantil Área de Economía:	Emerson Benjamín Rodríguez Alvarado
Delegado Estudiantil Área de Auditoría:	Jorge Roberto Pineda Samayoa
Delegado estudiantil Área de administración:	Cristian Eduardo Mayen



**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 13 de junio de 2011, según Acta No. 15-2011 Punto CUARTO, inciso 4.5, subinciso 4.5.55 la Junta Directiva de la Facultad conoció y aprobó el Informe Individual del Ejercicio Profesional Supervisado, que con el título de "DIAGNÓSTICO ADMINISTRATIVO MUNICIPAL", municipio de Santa Apolonia, departamento de Chimaltenango.

Presentó: **ANA LUCRECIA ALVARADO SOTO**

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

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

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

Atentamente,

"ID Y ENSEÑAR A TODOS"

LIC. CARLOS ROBERTO CABRERA MORALES
SECRETARIO



Smp.

Ingrid
PREVISALC

ACTO QUE DEDICO

A DIOS: Por ser quien guía mí camino cada día y por darme la oportunidad de lograr una de mis metas anheladas.

A MIS PADRES: Benjamín y Nemecia, por haberme dado la vida, por su amor, su apoyo y por ser el pilar fundamental de una familia unida.

A MIS HERMANOS: Hugo, Otto y Saida, por el apoyo incondicional, por ser siempre mi ejemplo, porque todo el sacrificio que cada uno de ustedes ha realizado, ha sido aprendizaje para mi vida.

A MI NOVIO: Iván, por acompañarme a lo largo de este caminar, por tu paciencia y apoyo en los momentos difíciles, por ser la persona que me ha impulsado a no desmayar y por celebrar mis triunfos.

A MIS SOBRINOS: Daniela, Javier y Fernanda, porque son la alegría de nuestra familia y para quienes espero ser ejemplo.

A MIS CUÑADOS Y SUEGROS: Por el cariño que me han brindado siempre. En especial a Doña Ofe por su lucha incansable en la vida.

A MIS ABUELITOS: Felipe, María Ana, Augusto (+), Inocenta (+), por regalarme a mis padres, por el gran cariño que les tengo y porque sé que aquí en la tierra y desde el cielo celebran conmigo.

A MIS TIOS Y PRIMOS: Gracias por saber que cuento con ustedes.

A MIS AMIGOS: Por todas las palabras de aliento en los momentos que más lo he necesitado y por ser ángeles que Dios puso en mi camino.

A MIS MAESTROS Y LINCENCIADOS: Por haberme trasmitido sus conocimientos y contribuir en mí desarrollo profesional.

A MIS CASAS DE ESTUDIO: Por haberme cobijado durante muchos años.

AL MUNICIPIO SANTA APOLONIA Y A SUS HABITANTES: Porque a pesar de ser un Municipio de clima frío, me brindó la calidez de su gente y la experiencia de conocer de cerca la realidad guatemalteca.

A TODAS LAS PERSONAS: Que de una u otra forma han dejado huella en el camino de mi vida.

ÍNDICE GENERAL

No.		Página
	INTRODUCCIÓN	i
	CAPÍTULO I	
	CARACTERÍSTICAS SOCIOECONÓMICAS DEL MUNICIPIO	
1.1	MARCO GENERAL	1
1.1.1	Antecedentes históricos del Municipio	1
1.1.2	Localización y extensión territorial	2
1.1.3	Clima	4
1.1.4	Orografía	4
1.1.5	Aspectos culturales y deportivos	4
1.2	DIVISIÓN POLÍTICO-ADMINISTRATIVA	5
1.2.1	División política	5
1.2.2	División administrativa	7
1.2.2.1	Concejo Municipal	7
1.2.2.2	Alcaldías auxiliares	8
1.2.2.3	Concejo Municipal de Desarrollo - COMUDE-	9
1.2.2.4	Concejo Comunitario de Desarrollo - COCODE-	9
1.3	RECURSOS NATURALES	9
1.3.1	Agua	9
1.3.2	Bosques	12
1.3.3	Suelos	14
1.3.3.1	Tipos de suelos	14
1.3.3.2	Usos del suelo	14
1.3.4	Flora y fauna	17
1.3.5	Minas y canteras	17
1.4	POBLACIÓN	17
1.4.1	Población total, número de hogares y tasa de crecimiento	17
1.4.2	Por sexo, edad, pertenencia étnica y área geográfica	18
1.4.3	Densidad poblacional	20
1.4.4	Población económicamente activa -PEA-	20
1.4.5	Migración	21
1.4.6	Vivienda	23
1.4.7	Ocupación y salarios	23
1.4.8	Niveles de ingreso	24

1.4.9	Pobreza	24
1.4.10	Desnutrición	25
1.4.11	Empleo, subempleo y desempleo	25
1.4.12	Analfabetismo	26
1.5	ESTRUCTURA AGRARIA	26
1.5.1	Tenencia de la tierra	27
1.5.2	Uso actual y potencial de la tierra	27
1.5.3	Concentración de la tierra	27
1.5.3.1	Coefficiente de Ginni	28
1.6	SERVICIOS BÁSICOS Y SU INFRAESTRUCTURA	29
1.6.1	Educación	29
1.6.1.1	Tasas de repitencia y promoción	30
1.6.1.2	Centros educativos por nivel y área	31
1.6.1.3	Tasas de cobertura por niveles educativos	31
1.6.2	Salud	32
1.6.3	Agua entubada	33
1.6.4	Energía eléctrica	33
1.6.5	Drenajes	33
1.6.6	Sistemas de tratamiento de aguas servidas	33
1.6.7	Sistema de tratamiento de recolección de basura	33
1.6.8	Tratamiento de desechos sólidos	34
1.6.9	Letrinas	34
1.6.10	Cementerios	34
1.7	INFRAESTRUCTURA PRODUCTIVA	34
1.7.1	Unidades de mini-riegos	34
1.7.2	Centros de acopios	35
1.7.3	Mercados	35
1.7.4	Vías de accesos	35
1.7.5	Puentes	35
1.7.6	Telecomunicaciones	36
1.7.7	Transporte	36
1.7.8	Servicio de correos	36
1.7.9	Silos	36
1.8	ORGANIZACIÓN SOCIAL Y PRODUCTIVA	37
1.8.1	Organizaciones sociales	37
1.8.2	Organizaciones productivas	38

1.9	ENTIDADES DE APOYO	39
1.9.1	Organizaciones estatales y municipales	39
1.9.2	Organizaciones no gubernamentales	40
1.9.3	Entidades privadas	42
1.10	REQUERIMIENTOS DE INVERSIÓN SOCIAL	42
1.11	FLUJO COMERCIAL Y FINANCIERO	42
1.11.1	Principales productos de importación	42
1.11.2	Principales productos de exportación	42
1.12	ACTIVIDADES PRODUCTIVAS DEL MUNICIPIO	44
1.12.1	Actividad agrícola	44
1.12.2	Actividad pecuaria	44
1.12.3	Actividad artesanal	45
1.12.4	Comercios y servicios	45
1.12.5	Actividad industrial	45
1.12.6	Actividad extractiva	46

CAPÍTULO II DIAGNÓSTICO ADMINISTRATIVO MUNICIPAL

2.1	MARCO LEGAL	47
2.2	PLANEACIÓN	48
2.2.1	Misión	48
2.2.2	Visión	50
2.2.3	Objetivos	50
2.2.4	Valores	51
2.2.5	Políticas	51
2.2.6	Reglas	52
2.2.7	Procedimientos	52
2.2.8	Programas	52
2.2.9	Presupuestos	53
2.2.10	Plan operativo anual	53
2.3	ORGANIZACIÓN	53
2.3.1	Sistema de organización	54
2.3.2	Niveles jerarquicos	56
2.3.3	División del trabajo	56
2.3.4	Unidad de mando	57

2.3.5	Equilibrio entre autoridad y responsabilidad	58
2.3.6	Departamentalización	58
2.3.7	Centralización y descentralización	58
2.3.8	Descripciones de puestos	59
2.3.9	Coordinación	59
2.4	INTEGRACIÓN	60
2.4.1	Reclutamiento	61
2.4.1.1	Fuentes internas de reclutamiento	62
2.4.1.2	Fuentes externas de reclutamiento	63
2.4.2	Selección	63
2.4.2.1	Hoja de vida	63
2.4.2.2	Entrevista	63
2.4.2.3	Pruebas sicotécnicas	63
2.4.2.4	Contratación y período de prueba	64
2.4.3	Inducción	64
2.4.4	Capacitación	64
2.4.5	Dotación de herramientas al personal	65
2.5	DIRECCIÓN	66
2.5.1	Coordinación de intereses	67
2.5.2	Vía jerárquica	67
2.5.3	Resolución y aprovechamiento de conflictos	67
2.5.4	Motivación	67
2.5.5	Comunicación	68
2.5.6	Liderazgo	69
2.5.7	Supervisión	69
2.5.8	Trabajo en equipo	70
2.6	CONTROL	71
2.6.1	Evaluación y medición de desempeño	71
2.6.2	Retroalimentación de resultados	71
2.6.3	Sanciones disciplinarias	72

CAPÍTULO III

PROPUESTA DE SOLUCIÓN A LA PROBLEMÁTICA ENCONTRADA

3.1	PLANEACIÓN	73
3.1.1	Misión y visión	73
3.1.2	Objetivos	73
3.1.3	Valores	73
3.1.4	Políticas	74

3.1.5	Reglas	74
3.1.6	procedimientos	74
3.2	ORGANIZACIÓN	74
3.2.1	Niveles jerárquicos	74
3.2.2	División del trabajo	75
3.2.3	Unidad de mando	75
3.2.4	Departamentalización	75
3.2.5	Centralización y descentralización	75
3.2.6	Descripciones de puestos	75
3.3	INTEGRACIÓN	76
3.3.1	Reclutamiento	76
3.3.2	Selección	76
3.3.3	Inducción	76
3.3.4	Capacitación	77
3.3.5	Dotación de herramientas al personal	77
3.4	DIRECCIÓN	77
3.4.1	Coordinación de intereses	77
3.4.2	Vía jerárquica	77
3.4.3	Motivación	78
3.4.4	Comunicación	78
3.4.5	Supervisión	78
3.4.6	Trabajo en equipo	78
3.5	CONTROL	78
3.5.1	Evaluación y medición de resultados	79
3.5.2	Retroalimentación de resultados	79
3.5.3	Sanciones disciplinarias	79

CAPÍTULO IV REQUERIMIENTOS DE INVERSIÓN SOCIAL

4.1	FUENTES DE INGRESOS MUNICIPALES	80
4.1.1	Aporte de gobierno	81
4.1.2	IVA Paz	81
4.1.3	Petroleo	81
4.1.4	Circulación de vehículos	81
4.1.5	Aporte constitucional	81
4.1.6	Boleto de ornato	81

4.1.7	Impuesto de agua	81
4.1.8	Impuesto de extracción de basura	82
4.1.9	impuesto por tala de árboles	82
4.1.10	Impuesto por extracción de ganado mayor y menor	82
4.1.11	Impuesto por buses urbanos, extraurbanos y mototaxis	82
4.1.12	Ingreso de canchas municipales	82
4.2.	PROYECTOS EN EJECUCIÓN	82
4.3	NECESIDADES DE INVERSIÓN SOCIAL	83
4.4	PRIORIZACIÓN DE PROYECTOS	85
	CONCLUSIONES	87
	RECOMENDACIONES	89
	ANEXOS	
	BIBLIOGRAFÍA	

ÍNDICE DE CUADROS

No.	Nombre	Página
1	Municipio de Santa Apolonia, departamento de Chimaltenango. Población por sexo, edad, pertenencia étnica y área geográfica. Años: 1994, 2002 y 2009	19
2	Municipio de Santa Apolonia, departamento de Chimaltenango. Densidad poblacional. Años: 1994, 2002 y 2009	20
3	Municipio de Santa Apolonia, departamento de Chimaltenango. Población económicamente activa -PEA-. Años: 1994, 2002 y 2009	21
4	Municipio de Santa Apolonia, departamento de Chimaltenango. Migración población urbana y rural. Interna y externa. Año: 2009	22
5	Municipio de Santa Apolonia, departamento de Chimaltenango. Viviendas por área geográfica según tipo de propiedad. Año: 2009	23
6	Municipio de Santa Apolonia, departamento de Chimaltenango. Distribución de la pobreza. Año: 2009	24
7	Municipio de Santa Apolonia, departamento de Chimaltenango. Niveles de alfabetismo y analfabetismo. Años: 1994, 2002 y 2009	26
8	Municipio de Santa Apolonia, departamento de Chimaltenango. Inscripción de alumnos por sector y área. Año: 2009	29
9	Municipio de Santa Apolonia, departamento de Chimaltenango. Tasas de repitencia y promoción. Año: 2009	30
10	Municipio de Santa Apolonia, departamento de Chimaltenango. Cobertura de centros educativos por nivel y área. Año: 2009	31
11	Municipio de Santa Apolonia, departamento de Chimaltenango. Tasas de cobertura por niveles educativos. Año: 2009	32

ÍNDICE DE GRÁFICAS

No.	Nombre	Página
1	Municipio de Santa Apolonia, departamento de Chimaltenango. Concentración de la tierra. Años: 1979, 2003 y 2009	28
2	Municipio de Santa Apolonia, departamento de Chimaltenango. Flujo comercial. Año: 2009	43
3	Municipio de Santa Apolonia, departamento de Chimaltenango. Conocimiento de misión. Año: 2009	49
4	Municipio de Santa Apolonia, departamento de Chimaltenango. Organigrama funcional municipal. Año: 2009	55
5	Municipio de Santa Apolonia, departamento de Chimaltenango. Realización de funciones de otro puesto. Año: 2009	57
6	Municipio de Santa Apolonia, departamento de Chimaltenango. Coordinación entre oficinas. Año: 2009	60
7	Municipio de Santa Apolonia, departamento de Chimaltenango. Papelería solicitada para ingresar a la Municipalidad. Año: 2009	62
8	Municipio de Santa Apolonia, departamento de Chimaltenango. Capacitación impartida al personal. Año: 2009	65
9	Municipio de Santa Apolonia, departamento de Chimaltenango. Dotación de herramientas al personal. Año: 2009	66
10	Municipio de Santa Apolonia, departamento de Chimaltenango. Salario comparado con tareas. Año: 2009	68
11	Municipio de Santa Apolonia, departamento de Chimaltenango. Supervisión de actividades. Año: 2009	70

ÍNDICE DE TABLAS

No.	Nombre	Página
1	Municipio de Santa Apolonia, departamento de Chimaltenango. Cantidad de centros poblados por categoría. Años: 1994, 2002, 2009	7
2	Municipio de Santa Apolonia, departamento de Chimaltenango. Comisiones de los miembros del concejo municipal. Año: 2009	8
3	Municipio de Santa Apolonia, departamento de Chimaltenango. Proyectos en ejecución. Año: 2009	83
4	Municipio de Santa Apolonia, departamento de Chimaltenango. Necesidades de inversión social. Año: 2009	84
5	Municipio de Santa Apolonia, departamento de Chimaltenango. Priorización de proyectos. Año: 2009	86

ÍNDICE DE MAPAS

No.	Nombre	Página
1	Municipio de Santa Apolonia, departamento de Chimaltenango. Localización geográfica, Año: 2009	3
2	Municipio de Santa Apolonia, departamento de Chimaltenango. División política, Año: 2009	6
3	Municipio de Santa Apolonia, departamento de Chimaltenango. Hidrografía. Año: 2009	11
4	Municipio de Santa Apolonia, departamento de Chimaltenango. Área boscosa. Año: 2009	13
5	Municipio de Santa Apolonia, departamento de Chimaltenango. Clases agrológicas de la tierra. Año: 2009	16

INTRODUCCIÓN

Como parte del pensum de estudios de la Facultad de Ciencias Económicas, el Ejercicio Profesional Supervisado –EPS– se realiza previo a obtener el título de Licenciatura, con el objetivo de realizar una extensión como parte social de la Universidad de San Carlos y fomentar la investigación social a los practicantes.

Para el segundo semestre del año 2009, el –EPS– fue llevado a cabo en el departamento de Chimaltenango y en este caso, específicamente en el municipio de Santa Apolonia, donde se realizó la investigación del tema “Diagnóstico Socioeconómico, Potencialidades Productivas y Propuestas de Inversión” el cual consiste en la investigación de las diferentes variables sociales, y el tema individual “Diagnóstico Administrativo Municipal” que consiste en un diagnóstico realizado en la municipalidad del lugar.

El presente documento consta de la investigación realizada en la Municipalidad, conformado por cuatro capítulos, los cuales se mencionan a continuación:

Capítulo I, comprende un resumen de todas las características socioeconómicas del Municipio, entre las cuales se pueden mencionar localización geográfica, clima, orografía, estructura agraria, servicios básicos, flujo comercial, riesgos, entidades sociales, entidades privadas, potencialidades productivas, etc.

Capítulo II, está contenido con el diagnóstico administrativo, que se le realizó a la municipalidad de Santa Apolonia, en el que se detectaron ciertas deficiencias que tiene la institución, en la aplicación del proceso administrativo.

Capítulo III, éste contiene las propuestas para el mejoramiento de la situación del proceso administrativo de forma descriptiva.

Capítulo IV, este apartado se enfoca en las necesidades de inversión social que tiene el Municipio, las que se presentan en una matriz que indica el proyecto, el lugar donde se necesita y la cantidad de beneficiados. Se presenta también una priorización de proyectos.

Adicionalmente se presentan las conclusiones, recomendaciones y los anexos que contienen herramientas administrativas, con las cuales se pretende que la Municipalidad tenga una guía en cuanto a sus procedimientos y la filosofía empresarial. Así mismo se incluye la bibliografía, para proporcionar una base de la información que se utilizó.

CAPÍTULO I

CARACTERÍSTICAS SOCIOECONÓMICAS DEL MUNICIPIO

El desarrollo de este capítulo permite conocer la situación histórica y actual del Municipio objeto de estudio, los factores socioeconómicos identificados en él, a través de los indicadores que se describen en el marco general, división político administrativa, recursos naturales, población, estructura agraria, servicios básicos e infraestructura, organización social y productiva, infraestructura productiva, entidades de apoyo, requerimientos de inversión social, flujo comercial y actividad productiva.

1.1 MARCO GENERAL

Constituye los aspectos relevantes del Municipio, antecedentes históricos, localización geográfica, extensión territorial, clima y orografía.

1.1.1 Antecedentes históricos del Municipio

Su origen data de la época precolombina, comprendida dentro de los dominios del reino Kaqchikel, por los actuales departamentos de Sacatepéquez y Chimaltenango. En 1944 se hizo público un documento en donde Fray Francisco de Zuaza, se refirió en el Archivo Episcopal con fecha 8 de junio de 1689 en que Tecpán Guatemala, tenía un pueblo anexo cuyo nombre refería al de Santa Apolonia, que en esa época albergaba solamente 330 personas, en donde su alfarería era distinguida y su idioma era Kaqchikel. En los años de 1768 y 1770, Santa Apolonia fue visitada por el Arzobispo Doctor Don Pedro Cortés y Larraz, quien a diferencia de Fray Francisco Zuaza Manifestó que, era una comunidad de 100 familias, aproximadamente unas 500 personas y que el terreno de su parroquia era fuerte y fértil para siembras de maíz y trigo, además era un pueblo de cosechas de frijol, frutas, así como también el trabajo de alfarería que principalmente se distinguía por la elaboración de vasijas de barro, y la

elaboración de cal y carbón que servía para uso de los habitantes del lugar y a la vez como fuente de trabajo para su mantención familiar.

La feria titular se estableció por Acuerdo Gubernativo el 6 de marzo del año de 1933, para celebrarse del siete al 10 de febrero, el día principal de celebración es el 9, y la Iglesia conmemora a Santa Apolonia, la patrona del pueblo.

1.1.2 Localización y extensión territorial

Santa Apolonia se encuentra ubicada en el departamento de Chimaltenango, sus colindancias son: al Norte: Tecpán Guatemala y San José Poaquil, al Sur y Oeste: Tecpán Guatemala, al Este: San José Poaquil y Comalapa. Está a 92 Km de la Ciudad Capital de Guatemala y a 36 Km de la Cabecera Departamental, sus vías de acceso son totalmente asfaltadas y se puede acceder a la Cabecera Municipal por medio de la carretera Interamericana CA-1 hasta el Km. 92, donde se encuentra Santa Apolonia, sigue posteriormente una ruta directa que lleva a San José Poaquil. Su Cabecera Municipal consta de una latitud de 14°47'24" y una longitud de 90°58'25", así como una altura de 2,310 metros sobre el nivel del mar, tiene una extensión territorial total de 96 km², y una población total de 15,126 habitantes.

A continuación se presenta el mapa que muestra la localización del Municipio:

1.1.3 Clima

Debido a las características topográficas del territorio el clima de Santa Apolonia no es homogéneo. En la región noroeste del Municipio se presenta un clima cálido moderado, en la región noreste y sur el clima es templado, mientras que en la región central el clima es frío. Este clima es aprovechable para que los habitantes se dediquen al cultivo de hortalizas y cultivos tradicionales. La temperatura máxima anual presenta un promedio de 26.1°C, con una oscilación entre los 26 y 24°C en el año; la mínima promedio es de 4.82°C. La temperatura promedio anual es de 16.6°C y en los meses de diciembre a febrero se experimenta descenso en la temperatura ambiente, con un promedio mínimo de 6.3°C.

1.1.4 Orografía

El Municipio cuenta con elevaciones considerables en diversas áreas, esto hace posible que el Municipio goce de un clima frío. El cerro más grande es el de Xesajcap con una extensión de 2,640 msnm, una latitud de 14°49'10", y una longitud de 90°57'55".

1.1.5 Aspectos culturales y deportivos

La mayor parte de las mujeres conservan su traje típico que es multicolor. El 80% de los hombres ha dejado de usar el traje, el cual consiste en pantalón blanco, camisa blanca con refajo de color rojo, sombrero y la rodillera de color blanco y negro. El plato relevante de la tradición gastronómica es el polique o pulique. La fiesta titular se celebra en honor a Santa Apolonia, en las fechas del uno al nueve de febrero, dentro de los eventos culturales, se elige a la representante indígena y ladina, al mismo tiempo se elige a la representante de mis chiquitita en ceremonia especial.

La marimba es el principal instrumento y se utiliza en la mayoría de actividades

socioculturales, la noche del ocho se quema torito de petate y posteriormente la fiesta con presentación de grupos musicales. En el Municipio el idioma materno es el kaqchikel, el 91.8% de la población es bilingüe, dominan los idiomas kaqchikel y español, ambos les sirven a sus habitantes para comunicarse con las personas que visitan el Municipio. El principal deporte es el fútbol.

1.2 DIVISIÓN POLÍTICO-ADMINISTRATIVA

“La división política se refiere a como se encuentra el Municipio, en el momento que se hace la investigación y como era hace cuatro, cinco, 10 o 20 años en cuanto a la estructura de sus diferentes centros poblados.

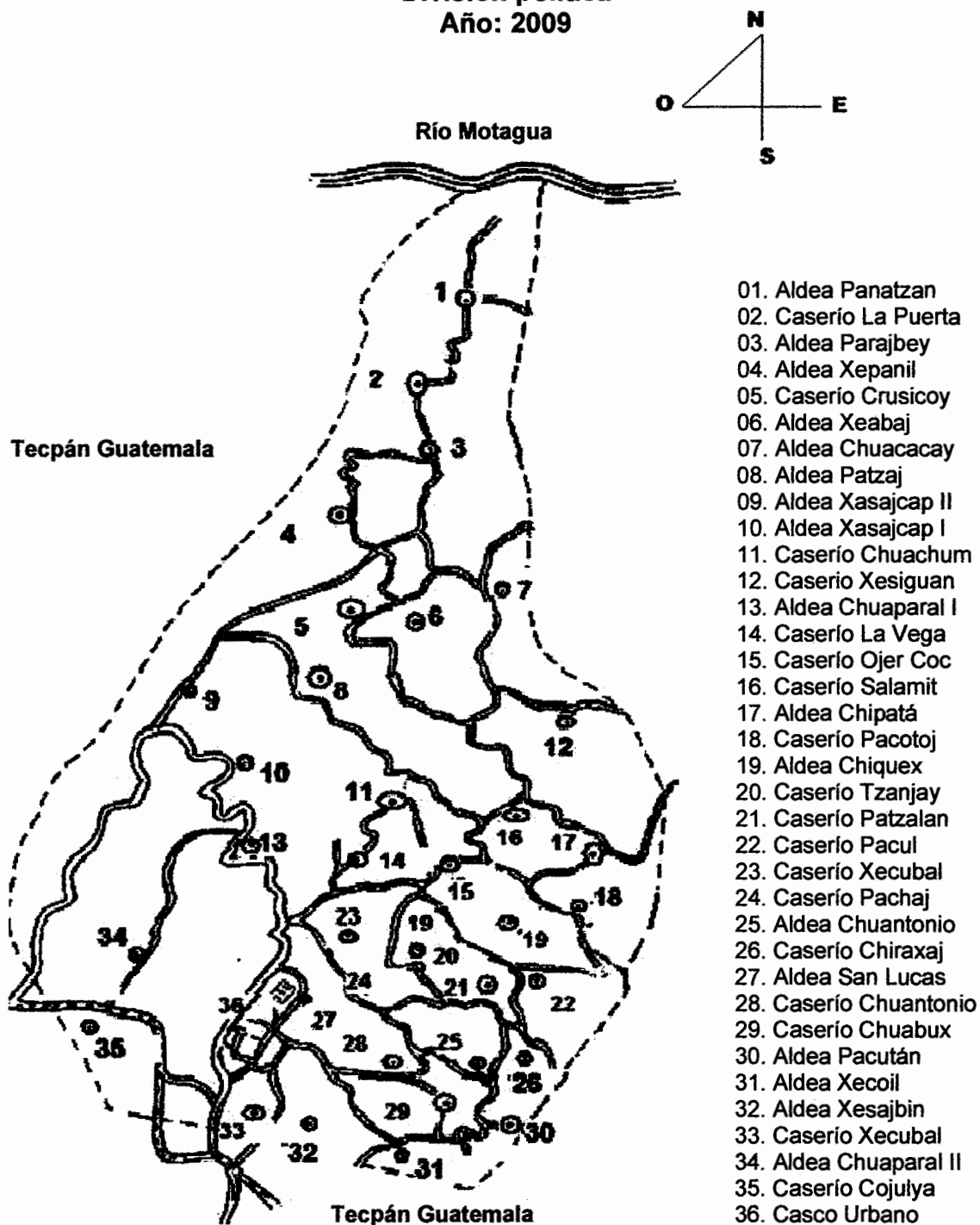
La división administrativa, es la forma como se realiza la gestión del gobierno del área, ya sea a través de alcaldía, alcaldías auxiliares, mayordomos, alguaciles, etc., además la categoría que tiene la municipalidad o la corporación que administre; todos estos aspectos tienden a cambiar con el transcurrir del tiempo”.¹

1.2.1 División política

Para el año 1994 el Municipio se encontraba integrado por cabecera municipal, 12 aldeas, 14 caseríos. Para el año 2002 hubo un incremento de 7 caseríos debido al crecimiento poblacional. En el año 2009 tres caseríos se convirtieron en aldeas y se formaron dos nuevas; estas modificaciones constituyen la siguiente estructura: cabecera municipal, 17 aldeas y 18 caseríos.

¹Aguilar Catalán, José Antonio. Método para la Investigación del Diagnóstico Socioeconómico. 2ª. Edición. Guatemala, 2009. Praxis/División. p. 42-43.

Mapa 2
Municipio de Santa Apolonia, departamento de Chimaltenango
División política
Año: 2009



Fuente: Elaboración propia con base en datos de Reseña Monográfica 2008, documento elaborado por Municipalidad de Santa Apolonia.

A continuación se presenta la siguiente tabla que contiene las cantidades de los centros poblados durante los censos de los años 1994, 2002 y el año 2009.

Tabla 1
Municipio de Santa Apolonia, departamento de Chimaltenango
Cantidad de centros poblados por categoría
Años: 1994, 2002, 2009

Categoría de centro poblado	Cantidad		
	Año 1994	Año 2002	Año 2009
Pueblo	1	1	1
Aldea	12	12	17
Caserío	14	21	18

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

Como se puede observar en la tabla anterior para el año 2009 se registra el mayor incremento de aldeas y caseríos, ya que a medida que transcurren los años la población aumenta considerablemente y muchas familias se ven en la necesidad de establecerse en lugares boscosos y deshabitados.

1.2.2 División administrativa

En cumplimiento con lo que establece el Código Municipal Decreto 12-2002, artículo No. nueve, el Municipio cuenta con un Concejo Municipal y existen las unidades administrativas: Secretaría municipal, unidad de Auditoría Interna Municipal -UDAI-, Administración Financiera Municipal -AFIM-, Oficina Municipal de Planificación -OMP-, Oficina Municipal de la Mujer y Biblioteca Municipal.

1.2.2.1 Concejo Municipal

Este está integrado por el alcalde, dos síndicos y cuatro concejales, quienes ejercen el gobierno local y la autonomía del Municipio, que son electos directa y popularmente en cada Municipio.

La tabla siguiente presenta al Concejo Municipal en la organización de las

comisiones, en cumplimiento del Artículo 36 del Código Municipal.

Tabla 2
Municipio de Santa Apolonia, departamento de Chimaltenango
Comisiones de los miembros del concejo municipal
Año: 2009

Nombre	Cargo	Comisión
Marco Tulio Rodas	Alcalde Municipal	Finanzas. Probidad.
César Mercar Velásquez	Síndico I	Servicios, infraestructura, ordenamiento territorial y urbanismo. Salud y asistencia social.
Francisco Marroquín de la Cruz	Síndico II	Servicios, infraestructura, ordenamiento territorial y urbanismo.
Salómon Chonay Asistuj	Concejal I	Educación, educación bilingüe intercultural, cultura y deportes.
Marco Antonio Aguilar	Concejal II	Descentralización fortalecimiento municipal y participación ciudadana.
Víctor Hugo Ramírez Girón	Concejal III	Fomento económico, turismo, ambiente y recursos naturales.
Sebastian Sut	Concejal IV	Derechos humanos y de la paz.

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

En la tabla se describe a cada miembro del Concejo Municipal, con la respectiva comisión asignada que representa los estudios y dictámenes que conocerá durante el año.

1.2.2.2 Alcaldías auxiliares

En el Municipio se encuentran 32 alcaldías auxiliares, las cuales se localizan en

barrios, aldeas y caseríos. Entre las funciones principales están las de ejercer y representar, por delegación del alcalde, a la autoridad municipal.

1.2.2.3 Consejo Municipal de Desarrollo –COMUDE-

Integrado en su totalidad por 32 personas que son responsables del desarrollo integral urbano y rural del Municipio, le compete elaborar y proponer políticas, planes, programas y proyectos de desarrollo municipal.

1.2.2.4 Consejo Comunitario de Desarrollo –COCODE-

Los directivos de los COCODES, son líderes y autoridades de las comunidades, son los que promueven el desarrollo de los centros poblados a los que representan

1.3 RECURSOS NATURALES

Los recursos naturales existentes en el Municipio se conforman por la flora, fauna, suelo, ríos y bosques, los cuales son factores importantes para mantener el ecosistema.

1.3.1 Agua

Las fuentes más significativas del recurso hídrico que existen en el Municipio son las siguientes:

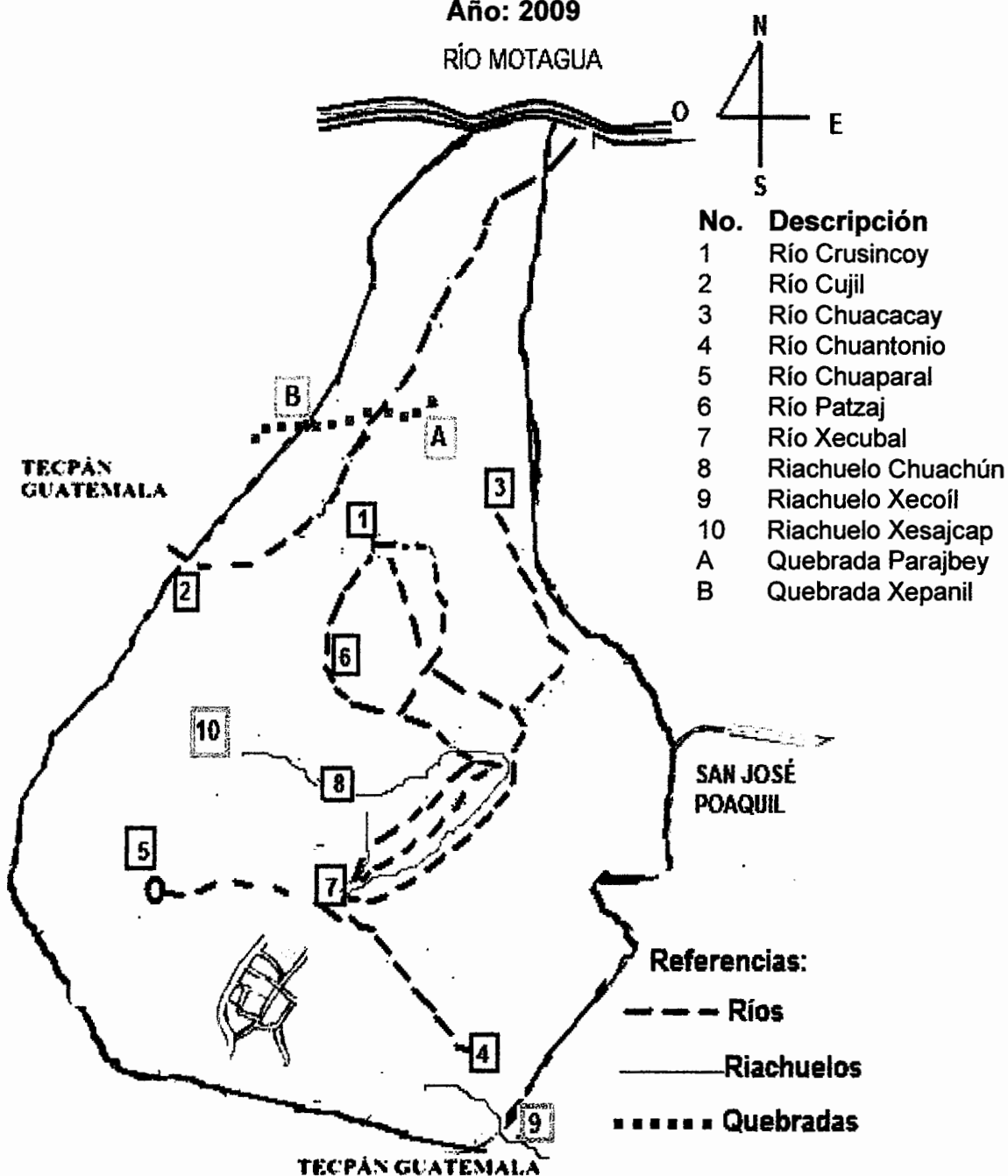
- Río Crusincoy
- Río Cujil
- Río Chuacacay
- Río Chuantonio
- Río Chuaparal
- Río Patzaj
- Río Xecubal
- Riachuelo Chuachún

- Riachuelo Xecoíl
- Riachuelo Xesajcap
- Quebrada Parajbey
- Quebrada Xepanil
- Nacimientos de agua

Cabe mencionar que el Municipio por sus áreas boscosas cuenta con varios nacimientos de agua los cuales son utilizados por la población para diferentes usos. Los ríos se encuentran contaminados debido a que los utilizan para lavar prendas de vestir y por los desechos líquidos, sólidos y orgánicos que desembocan las alcantarillas sin ningún tratamiento previo.

A continuación se presenta un mapa que representa los ríos:

Mapa 3
Municipio de Santa Apolonia, departamento de Chimaltenango
Hidrografía
Año: 2009



Fuente: Elaboración propia con base en datos del sistema de información geográfica SIG-MAGA 2009 y del Diccionario Geográfico de Guatemala de Francis Gall.

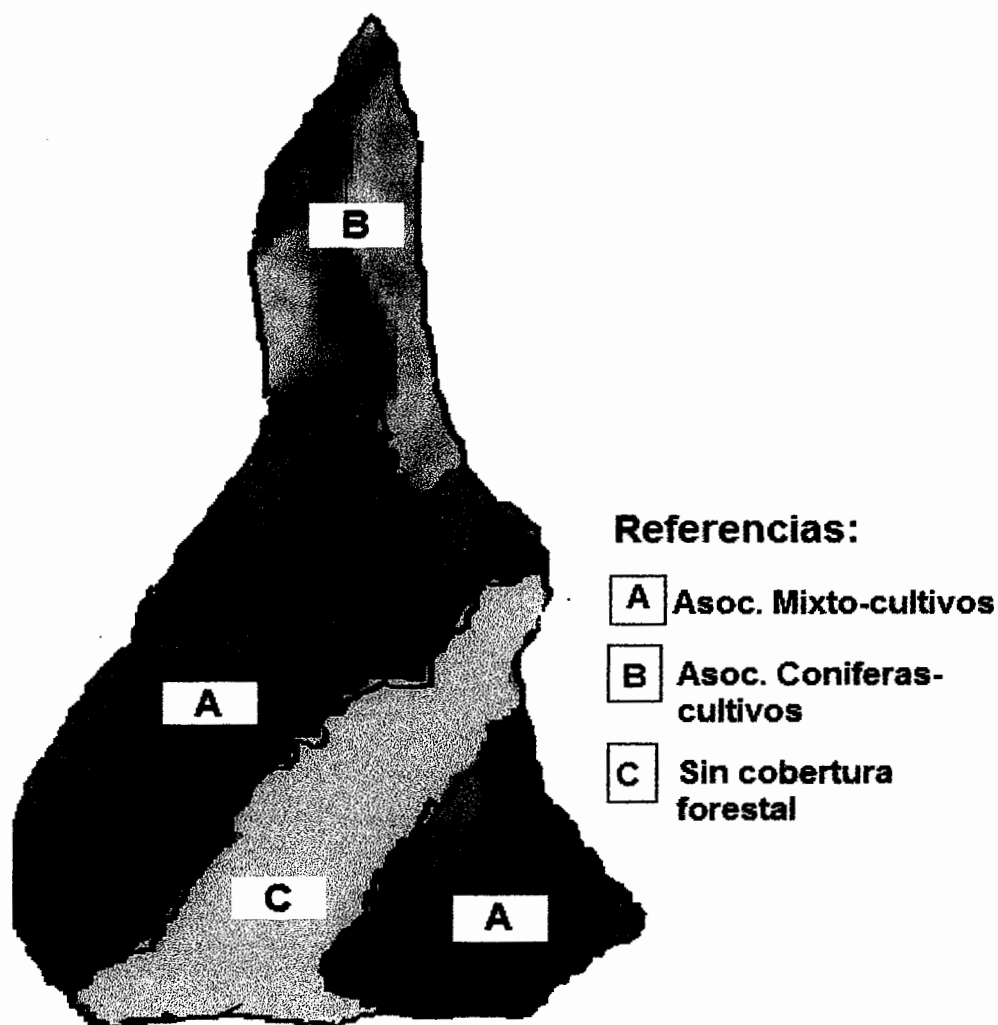
1.3.2 Bosques

Las Principales especies forestales que se encuentran en la zona forestal del Municipio son: *Pinus ayacahuite oocarpa*, *Cupresus lusitanica*, *Quercus peduncularis*, *brachystachys*, *Quercus tristis*. Los bosques que se localizaron en el Municipio son:

- **Bosques Asociación Mixto – cultivos:** Bosques compuestos de coníferas y latifoliadas, en donde ha habido intervención en los bosques mixtos, da paso a áreas de cultivos, deja áreas aisladas de bosque que no se pueden separar como unidades individuales.
- **Bosques Asociación Conífera-cultivos:** En donde áreas boscosas de coníferas han sido eliminadas para cultivar las tierras, lo que deja pequeños parches de bosques o en algunos casos árboles dispersos (principalmente pinos), por lo que se forman grandes asociaciones de uso.

En el mapa siguiente se muestra el área boscosa encontrada en el Municipio:

Mapa 4
Municipio de Santa Apolonia, departamento de Chimaltenango
Área boscosa
Año: 2009



Fuente: Elaboración propia con base en datos del sistema de información geográfica SIG-MAGA 2009.

Como se puede observar en el mapa anterior el Municipio está compuesto por terreno boscoso y no boscoso. Dentro del terreno boscoso la mayor parte es de tipo Asociación Mixto – cultivos, seguido del tipo de bosque Asociación Conífera-cultivos ubicado al norte del Municipio.

1.3.3 Suelos

En él crecen y se desarrollan las plantas, tanto silvestres como las que se cultivan para servir de alimento al hombre y a los animales.

1.3.3.1 Tipos de suelos

Los suelos de Santa Apolonia pertenecen al orden taxonómico de entísales. Los suelos se originaron de las Rocas ígneas.

1.3.3.2 Usos del suelo

Según la secretaría General de Consejo de Planificación Económica SEGEPLAN y el Instituto Geográfico Nacional -IGN-, existen en el Municipio, cinco clases de capacidad productiva de la tierra, las cuales se describen a continuación:

- **Clase agrológica II**

Tierras cultivables con pocas limitaciones, aptas para el riego, con topografía plana, ondulada o suavemente inclinada, alta productividad con prácticas de manejo y moderadamente intensivas. Incluye suelos planos o casi planos, de profundidad moderada, de textura mediana y drenaje imperfecto, con algunas limitaciones para la mecanización. Aptos para cultivos de la región con prácticas culturales especiales.

- **Clase agrológica III**

Tierras cultivables sujetas a medianas limitaciones, aptas para el riego con cultivos muy rentables, con topografía plana a ondulada o suavemente inclinada, productividad mediana con prácticas intensivas de manejo.

- **Clase agrológica VI**

Los suelos de esta clase tienen las siguientes características: fertilidad natural

de baja a media, generalmente ácidos, de textura muy variable, desde arenosa hasta arcillosa, suelos orgánicos-fibricos, a menudo con aluminio tóxico alto, suelos frágiles. Su uso se restringe a una gama limitada de cultivos de la zona, como maíz, café, plátano, pastos y yuca.

- **Clase agrológica VII**

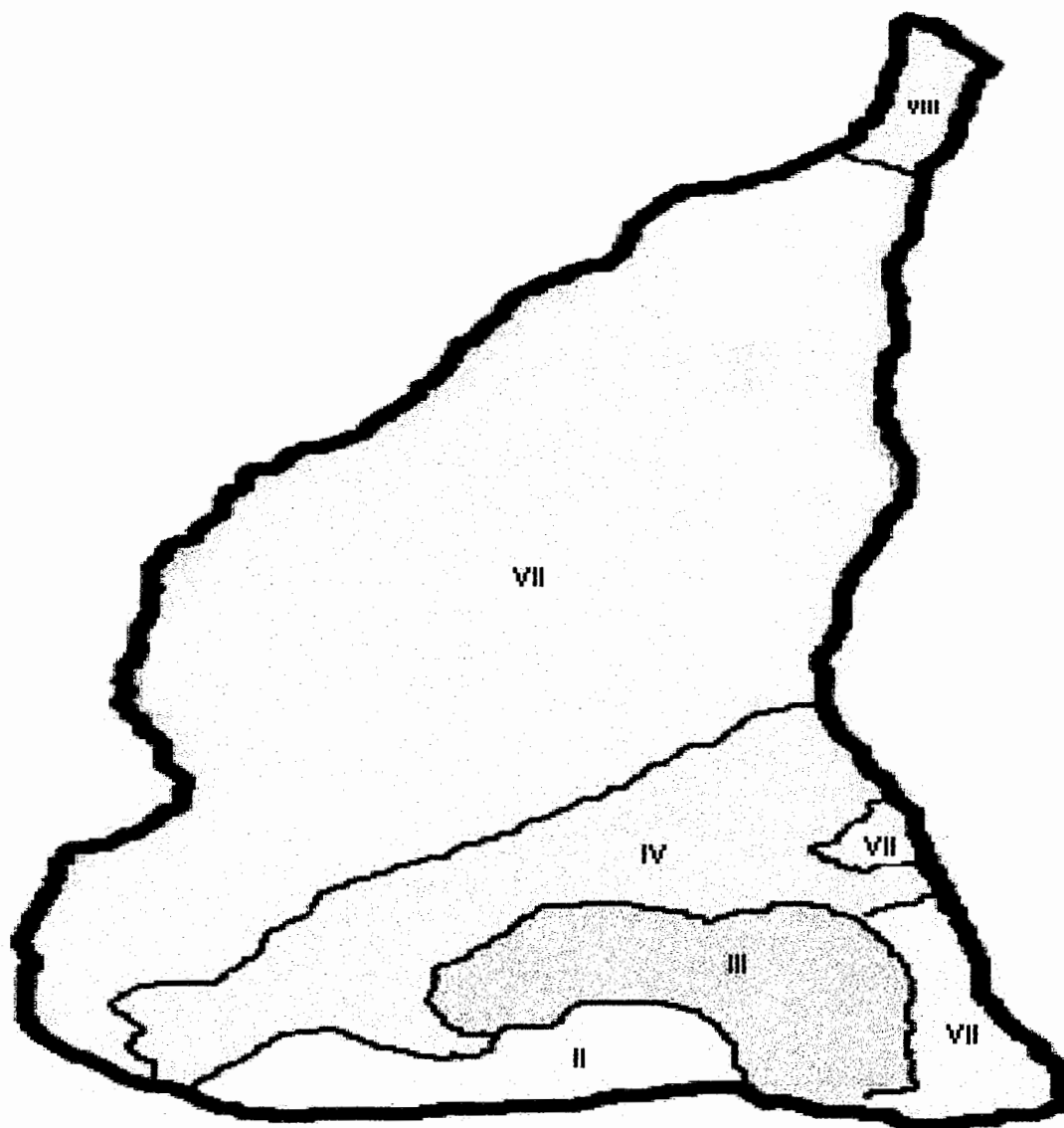
Tierras no cultivables, aptas solamente para fines de uso o explotación forestal; de topografía muy fuerte y quebrada con pendiente muy inclinada. Incluye suelos muy poco profundos de textura bastante deficiente con serios problemas de erosión y drenaje. No aptos para cultivos, no obstante puede considerarse algún tipo de cultivo perenne. La mecanización no es posible y es indispensable efectuar prácticas intensivas de conservación de suelos.

- **Clase agrológica VIII**

Tierras no aptas para el cultivo, aptas sólo para parques nacionales, recreación y vida silvestre y para protección de cuencas hidrográficas; con topografía muy quebrada, escarpada o playones inundables. Incluye suelos muy poco profundos de textura muy deficiente con erosión severa y drenaje destructivo.

En el siguiente mapa se describe la ubicación geográfica de las clases agrológicas de los suelos que existen en el Municipio.

Mapa 5
Municipio de Santa Apolonia, departamento de Chimaltenango
Clases agrológicas de la tierra
Año: 2009



Fuente: Elaboración propia con base en datos del Ministerio de Agricultura, Ganadería y Alimentación, -MAGA-, Mapas temáticos digitales de la República de Guatemala del Instituto Geográfico Nacional, -IGN-.

Como se puede observar en el mapa anterior, las clases agrológicas con mayor extensión de terreno es la de clase VII, constituida principalmente por tierras no cultivables, aptas solamente para fines de uso o explotación forestal.

1.3.4 Flora y fauna

“Conjunto de especies vegetales que se pueden encontrar en una región geográfica, que son propias de un período geológico o que habitan en un ecosistema”.²

En el Municipio se encuentran extensos bosques de coníferas (pinos y ciprés), que predominan en las cimas de mediana altitud y que se mantienen a pesar de la tala inmoderada. La fauna más importante es la doméstica, la cual es muy variada, destacándose especialmente: producción pecuaria, en vista que la mayoría de habitantes se dedican al engorde de ganado porcino, gallinas ponedoras y ganado vacuno, aunque en forma tradicional.

1.3.5 Minas y canteras

En la aldea Xesajcap y en el caserío Chuaparál II se localizan dos canteras de donde se extrae piedra caliza, lo que provoca contaminación en el ambiente, utilizan quema de llantas viejas para fragmentar las piedras.

1.4 POBLACIÓN

“La población es un término definido desde la demografía, y señala la cantidad de personas que viven en un determinado lugar en un momento en particular”.³

1.4.1 Población total, número de hogares y tasa de crecimiento

La población total según el censo del año 1994 era de 8,439 habitantes, para el año 2002 habían 11,859 habitantes y según la encuesta realizada, se proyectó una población total de 15,966 habitantes para el año 2009. Cada hogar está integrado, con un promedio de cinco personas, por lo cual se describe que para el año 1994 existían 1,688 hogares, para el año 2002 existían 2,372 y se proyectó 3,194 para el año 2009. De acuerdo a los censos del INE se determinó

² Piloña Ortiz, Gabriel Alfredo. Recursos Económicos de Guatemala Tomo I, Editorial Centro de impresiones gráficas Cinmgra. 1998. p. 2.

³ Mis Respuestas.com. (en línea). Consultado el 25 de oct. 2009. Disponible en: <http://www.misrespuestas.com/que-es-la-poblacion.html>.

una tasa de crecimiento anual de 4.34%, con dicha tasa se realizó la proyección de la población para el año 2009.

1.4.2 Por sexo, edad, pertenencia étnica y área geográfica

La población por área geográfica se divide en urbana y rural, se denomina población urbana a las personas que habitan en la Cabecera Municipal y población rural a las personas que habitan en las aldeas de la jurisdicción del Municipio.

El cuadro siguiente detalla la distribución de la población según categorías antes mencionadas, a través de una comparación de los censos X-XI Nacional de la población y V-VI de habitación de los años 1994 y 2002, proyección del 2009 de acuerdo a datos de encuesta.

Cuadro 1
Municipio de Santa Apolonia, departamento de Chimaltenango
Población por sexo, edad, pertenencia étnica y área geográfica
Años: 1994, 2002 y 2009

Descripción	Censo		Censo		Proyección	
	1994	%	2002	%	2009	%
Población por sexo						
Masculino	4,097	49	5,763	49	7,759	49
Femenino	4,342	51	6,096	51	8,207	51
Total	8,439	100	11,859	100	15,966	100
Población por edad						
00-06	2,125	25	2,885	25	3,884	25
07-14	1,948	23	2,754	23	3,708	23
15-64	4,134	49	5,839	49	7,861	49
65-más	232	3	381	3	513	3
Total	8,439	100	11,859	100	15,966	100
Población por pertenencia étnica						
Indígenas	7,467	88	11,040	93	14,864	93
No indígenas	734	9	819	7	1,102	7
Ignorado	238	3	-	0	-	0
Total	8,439	100	11,859	100	15,966	100
Población por área geográfica						
Urbano	1,763	21	2,211	19	2,977	19
Rural	6,676	79	9,648	81	12,990	81
Total	8,439	100	11,859	100	15,966	100

Fuente: Elaboración propia con base en datos de los Censos X y XI de población, V y VI de Habitación del Instituto Nacional de Estadística -INE- y proyección realizada por el Grupo EPS., segundo semestre 2009.

Se estableció para el año 2009, habían más hombres que mujeres con una diferencia de 2%. La población menor de 15 años representa 48%, por lo cual es importante darle énfasis a la educación para tener mejores condiciones de vida. Predomina la población indígena sobre la no indígena, que representa 88% de la población. Se observa también una concentración de la población en el área rural, debido a que la mayoría de los habitantes del Municipio se dedican a la agricultura.

1.4.3 Densidad poblacional

Es un indicador que representa la cantidad de personas que habitan por kilómetro cuadrado de un área determinada.

Cuadro 2
Municipio de Santa Apolonia, departamento de Chimaltenango
Densidad poblacional
Años: 1994, 2002 y 2009

Rango	Población	Km ²	Densidad	Incremento %
Censo 1994	8,439	96	88	
Censo 2002	11,859	96	124	41
Encuesta 2009	15,966	96	166	89

Fuente: Elaboración propia con base en datos de los Censos X y XI de población, V y VI de Habitación del Instituto Nacional de Estadística -INE- y proyección realizada por el Grupo EPS., segundo semestre 2009.

El Municipio cuenta con una densidad poblacional media, ya que sobrepasa el promedio nacional de 110 habitantes por kilómetro cuadrado, pero es menor al promedio del departamento de Chimaltenango, el cual asciende a los 255 habitantes por kilómetro cuadrado.

1.4.4 Población económicamente activa –PEA–

La población económicamente activa –PEA– es la suma de las personas que trabajan y los que buscan activamente un trabajo, conformado entre edades de 15 a 64 años.

El siguiente cuadro muestra por género la distribución de la población económicamente activa del Municipio:

Cuadro 3
Municipio de Santa Apolonia, departamento de Chimaltenango
Población económicamente activa -PEA-
Años: 1994, 2002 y 2009

Género	Censo 1994		Censo 2002		Encuesta 2009	
	PEA	%	PEA	%	PEA	%
Masculino	2,104	93	2,646	81	3,562	81
Femenino	166	7	612	19	824	19
Total	2,270	100	3,258	100	4,386	100

Fuente: Elaboración propia, con base en datos de los Censos X y XI de Población, V y VI de Habitación del Instituto Nacional de Estadística -INE- y proyección realizada por el Grupo EPS., segundo semestre 2009.

Al analizar la población según los censos de población de los años 1994 y 2002, se observa que se ha incrementado la participación de la mujer en la economía del Municipio. La población económicamente activa, representa el 27% de la población total, significa que de cada 100 personas solamente 27 trabajan, debido a que existe escasez en fuentes de trabajo apropiadas y bajo nivel escolar. En las familias de hasta 20 integrantes, deben de trabajar más de dos personas por hogar, para que contribuyan en la obtención de los alimentos.

1.4.5 Migración

"Término que designa los cambios de residencia más o menos permanentes, por lo común debido a factores económicos, laborales, sociológicos o políticos. Debe distinguirse la emigración de la inmigración. La emigración mira el fenómeno desde el país que abandona el emigrante para establecerse en otro diferente y la inmigración lo contempla desde la perspectiva del país de acogida"⁴

- **Emigración interna**

Se refiere a las personas que salen del área geográfica del Municipio, con destino a otras localidades dentro del territorio de la república de Guatemala.

⁴ Enciclopedia, Microsoft Encarta® 2009. © Biblioteca de Consulta Microsoft®. 1993-2008. "Migración".

- **Emigración externa**

Se refiere a las personas que salen del Municipio a residir a algún lugar fuera de las fronteras de Guatemala.

En el siguiente cuadro se describe la migración urbana y rural interna y externa según encuesta 2009.

Cuadro 4
Municipio de Santa Apolonia, departamento de Chimaltenango
Emigración población urbana y rural, interna y externa
Año: 2009

Población	Encuesta 2009	%	Migración			
			Interna	%	Externa	%
Urbana	26	28	22	31	4	19
Rural	67	72	50	69	17	81
Total	93	100	72	100	21	100

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

Del total de 378 hogares investigados, 93 indicaron que tienen familiares fuera del área geográfica del Municipio, que representa 25% del total de hogares estudiados, de éste total 77% emigró dentro de las fronteras del país, principalmente al municipio de Tecpán Guatemala y a la Ciudad Capital de Guatemala, el 23% emigró fuera de las fronteras del país, principalmente a Estados Unidos de Norte América. La principal causa de las migraciones es la búsqueda de fuentes de trabajo que ofrezcan una mayor remuneración y mejores condiciones de vida.

- **Inmigración urbana y rural**

Se refiere a las personas que ingresan a la Cabecera Municipal, aldeas y caseríos. De acuerdo a la encuesta realizada se determinó el 4% de la población ingresó a la Cabecera Municipal y el 8% ingresó a aldeas y caseríos del Municipio. Este fenómeno surge principalmente por la inseguridad que se vive

en una gran parte del país, debido a que el Municipio aún es un lugar que no sufre de actos delincuenciales.

1.4.6 Vivienda

La vivienda es un factor importante para establecer el grado de desarrollo social y económico de una población. Ésta satisface una necesidad básica y ayuda a mejorar la calidad de vida, estimula el sistema productivo, en forma de producción social y fortalece las fuentes de trabajo vinculadas a la producción habitacional. El siguiente cuadro describe la situación de la vivienda desde el punto de vista de la propiedad:

Cuadro 5
Municipio de Santa Apolonia, departamento de Chimaltenango
Viviendas por área geográfica según tipo de propiedad
Año: 2009

Tipo de propiedad	Urbana		Rural		Total	
	Hogares	%	Hogares	%	Hogares	%
Propia	61	97	306	97	367	97
Alquiler	2	3	9	3	11	3
Total	63	100	315	100	378	100

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

En el cuadro anterior se observa que 97% de las familias posee vivienda propia, y 3% alquila. El déficit habitacional es bajo, es decir que de 100 familias solamente tres no tienen acceso a vivienda propia.

La estructura física de las viviendas, principalmente es de tipo formal y la mayoría tienen agua potable y energía eléctrica.

1.4.7 Ocupación y salarios

Según la investigación realizada, la población económicamente activa del Municipio, se dedica principalmente a la actividad agrícola y en menor medida a

las actividades pecuarias, artesanales e industriales. Otros en cambio tienen trabajos como empleados asalariados o poseen un negocio propio. Con respecto al nivel de ingresos, 18% de los habitantes perciben un salario igual o mayor al mínimo, lo cual refleja que existen limitaciones en el poder adquisitivo de los habitantes.

1.4.8 Niveles de ingreso

Debido a que las actividades que realizan no generan ingresos suficientes para tener un nivel de vida aceptable, los trabajadores no gozan de un salario adecuado para cubrir el consumo de la canasta básica vital de alimentos.

1.4.9 Pobreza

“Circunstancia económica en la que una persona carece de los ingresos suficientes para acceder a los niveles mínimos de atención médica, alimento, vivienda, vestido y educación”.⁵

El siguiente cuadro muestra la distribución de la pobreza del Municipio por área:

Cuadro 6
Municipio de Santa Apolonia, departamento de Chimaltenango
Distribución de la pobreza
Año: 2009

Área	Hogares encuesta 2009	Pobreza extrema	%	Pobreza No extrema	%	No pobres	%
Urbana	63	23	6	13	3	27	7
Rural	315	256	68	36	10	23	6
Total	378	279	74	49	13	50	13

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

De acuerdo al cuadro anterior se puede decir que el nivel de pobreza total es de

⁵ Ibid. “Pobreza”.

87% el cual está compuesto por la suma de pobreza extrema y pobreza no extrema, y un 13% de hogares dentro del nivel de no pobres. La pobreza se encuentra distribuida mayormente en el área rural, debido a que allí se concentra la mayor parte de la población y con condiciones precarias.

1.4.10 Desnutrición

Dentro de los aspectos que influyen en la desnutrición crónica en el Municipio se mencionan los siguientes: pobreza, desempleo, subempleo y mercado informal sin cobertura del salario mínimo ni seguro social, limitación en servicios básicos, cambios climáticos que provocan pérdida de los cultivos e influye directamente en obtención de los ingresos y alimentos necesarios.

En el municipio de Santa Apolonia, durante el año 2009 existen cinco casos de desnutrición crónica y únicamente se ha reportado la muerte de un niño de un año de edad por esta causa.

1.4.11 Empleo, subempleo y desempleo

Se entiende por empleo a la actividad laboral que genera ingresos económicos, se recibe una remuneración o salario. En el Municipio, las actividades productivas son de carácter familiar y en poca medida utilizan asalariados. Debido a la situación económica que se presenta en el país y en el Municipio se ha disminuido el poder adquisitivo, los productores agrícolas y las empresas han optado por disminuir costos y la forma que ha hecho posible esta situación es recortar gastos de mano de obra.

Debido a la recesión que se vive en la actualidad, la desigualdad que existe entre una mayor oferta que demanda de mano de obra, ha obligado a que la población acepte un trabajo con menor ingreso o ubicarse dentro del comercio informal para poder subsistir.

1.4.12 Analfabetismo

La escolaridad refleja el interés de las autoridades, vecinos y entidades de apoyo a la población, en la formación y capacitación de las nuevas generaciones. Los datos comparados reflejan en términos generales una mejoría en el nivel de escolaridad de la población del Municipio.

El siguiente cuadro refleja los niveles de alfabetismo y analfabetismo:

Cuadro 7
Municipio de Santa Apolonia, departamento de Chimaltenango
Niveles de alfabetismo y analfabetismo
Años: 1994, 2002 y 2009

Descripción	Censo		Censo		Encuesta	
	1994	%	2002	%	2009	%
Alfabeto	2,496	57	6,193	69	299	79
Analfabeto	1,870	43	2,781	31	79	21
Total	4,366	100	8,974	100	378	100

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

Se observa en el cuadro anterior, la relación del censo de 1994 comparado con el censo 2002, el analfabetismo disminuyó en 12% y con relación a la encuesta del 2009 y censo 2002 se redujo en 10%. A través del método de observación durante la investigación de campo, se determinó que la baja en el índice del analfabetismo ha sido posible por el incremento de la infraestructura educativa conformada por las escuelas y colegios privados o por cooperativa.

1.5 ESTRUCTURA AGRARIA

Esta variable describe la forma en que se encuentra distribuida la tierra, en cuanto a tenencia uso y concentración dentro del municipio de Santa Apolonia departamento de Chimaltenango.

1.5.1 Tenencia de la tierra

Según la investigación realizada en el Municipio se constató que para el año 1979 existían los regímenes de tenencia: propia, arrendada, ocupada, comunal y otras. Para los años 2003 y 2009 únicamente la propia y arrendada.

Las tierras propias, son las que manejan el mayor porcentaje dentro de los regímenes. Para el año 2009 se ha incrementado la tenencia de tierra arrendada debido a que la población ha dejado de utilizar las propias, para obtener ingresos por medio un salario y las arrenda para adquirir un ingreso adicional. Las tierras comunales han desaparecido para convertirse en propiedad privada.

1.5.2 Uso actual y potencial de la tierra

Existen diferentes usos que se le pueden dar a la tierra, entre ellos están los cultivos anuales o temporales, cultivos permanentes, pastos, bosques y montes y otras tierras. La mayor parte de la tierra se utiliza para los cultivos temporales es decir la producción agrícola, actividad predominante que aporta al crecimiento económico del Municipio.

1.5.3 Concentración de la tierra

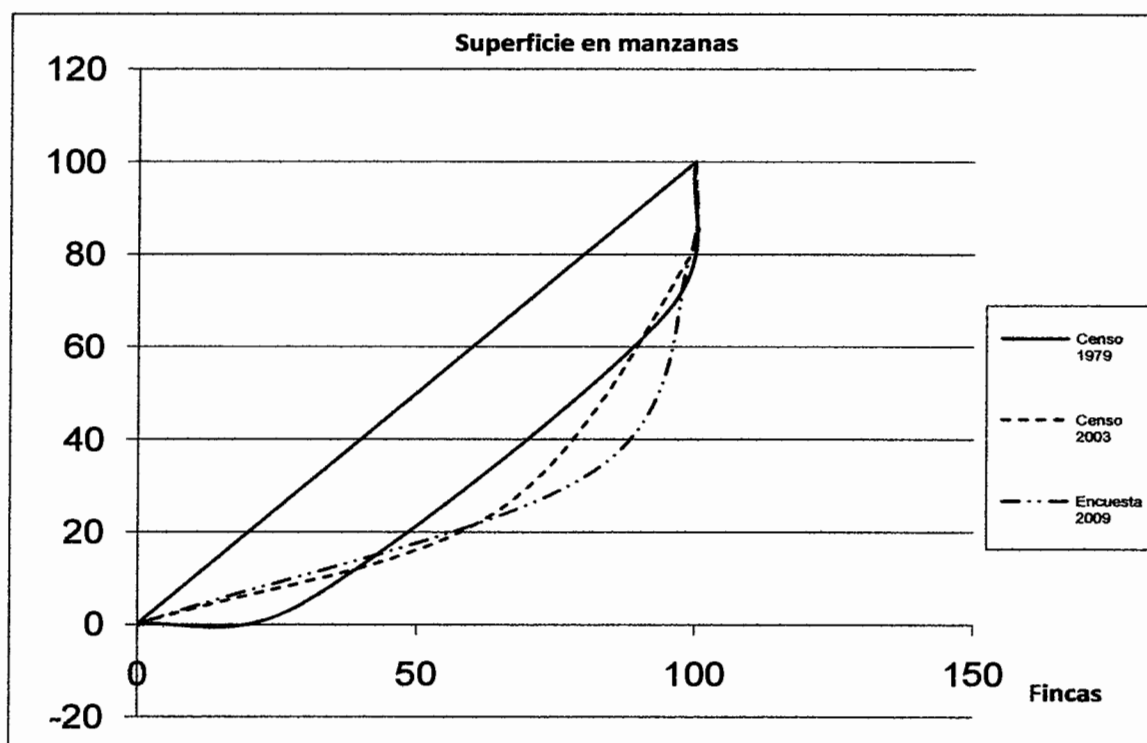
El análisis de la concentración de la tierra se realiza a través de los diferentes tipos de fincas que existen, de acuerdo a la cantidad de manzanas por la que esté conformada. De acuerdo a la investigación de campo se determinó que han aumentaron la cantidad de micro-fincas y disminuyeron las fincas familiares y sub-familiares, debido a la distribución de tierras que se realizan entre las familias, sin embargo la distribución sigue inequitativa, porque existen muchas fincas con muy poca superficie, y pocas fincas con superficie elevada, ya que algunas personas aprovechan para tomar tierras que no le corresponden y aumentar sus propiedades.

1.5.3.1 Coeficiente de Ginni

El coeficiente de Ginni, muestra que para los años 1979, 2003 y 2009 la concentración es media, con índices de 0.4313, 0.4670 y 0.5182 respectivamente.

La siguiente gráfica de Lorenz, muestra la concentración de la tierra:

Gráfica 1
Municipio de Santa Apolonia, departamento de Chimaltenango
Concentración de la tierra
Años: 1979, 2003 y 2009



Fuente: Elaboración propia con base en datos de los Censos Nacionales agropecuarios III y IV de los años 1979 y 2003, del Instituto Nacional de Estadística -INE- e investigación de campo Grupo EPS., segundo semestre 2009.

En la gráfica anterior se localiza la línea de equidistribución, que es la guía para determinar como se encuentra distribuida la tierra. La línea continua representa

el año 1979, se muestra que 50% posee únicamente aproximadamente 20% de la tierra y el otro 50% posee 80% de tierra restante. La línea punteada representa el año 2003, que muestra que 50% de fincas posee aproximadamente 18% de la tierra y el otro 50% posee 78% de tierra restante. La línea discontinua representa el año 2009, se muestra una inequitativa distribución, debido a que 75% de las fincas poseen aproximadamente 25% de la tierra y el otro 25% posee 75% de tierra restante.

1.6 SERVICIOS BÁSICOS Y SU INFRAESTRUCTURA

Se analizarán los servicios básicos del Municipio para conocer el grado de avance y desarrollo que tiene.

1.6.1 Educación

Para el año 2009, en Santa Apolonia existen 55 centros educativos de los cuales 48 están ubicados en el área rural. Se constató que todas las aldeas cuentan con un centro educativo y facilita el derecho a la educación que tienen los niños de cada comunidad.

Cuadro 8
Municipio de Santa Apolonia, departamento de Chimaltenango
Inscripción de alumnos por sector y área
Año: 2009

Nivel	Sector			Total	Área	
	Oficial %	Privado %	Cooperativa %		Urbana %	Rural %
Pre-primaria	6			6	3	3
Primaria	73	8		81	8	73
Básicos	2	3	8	13	11	2
Total	81	11	8	100	22	78

Fuente: Elaboración propia con base en datos obtenidos en la Dirección Departamental del Ministerio de Educación año 2008.

De acuerdo al cuadro anterior se determinó, que la mayor parte de los alumnos que se encuentran inscritos se ubican en el sector público, debido a la falta de

recursos económicos con que cuenta la población. El nivel básico se concentra principalmente en el área urbana, y se ubica en el sector por cooperativa, debido a que era el único establecimiento en el Municipio hasta el año 2009, posterior a esa fecha inició sus operaciones un centro educativo público.

No se consideró el nivel diversificado debido a que Santa Apolonia no cuentan con un centro educativo que brinde este servicio, la población estudiantil que continúa estudios diversificados debe trasladarse a municipios aledaños dentro del departamento de Chimaltenango.

1.6.1.1 Tasas de repitencia y promoción

Con base a información proporcionada por la Dirección Departamental del Ministerio de Educación, se determinaron las tasas de repitencia y promoción de los establecimientos educativos del Municipio. En el cuadro siguiente, se presentan las estadísticas de repitencia y promoción en el Municipio.

Cuadro 9
Municipio de Santa Apolonia, departamento de Chimaltenango
Tasas de repitencia y promoción
Año: 2009

Niveles	Promoción			Repitencia		
	Hombres	Mujeres	Promedio	Hombres	Mujeres	Promedio
Pre-primaria	103	109	106			
Primario	1,465	1,404	1,434	160	161	160
Básicos	265	205	235	11	4	7
Total	1,833	1,718	1,775	171	165	167

Fuente: Elaboración propia con base en datos obtenidos en la Dirección Departamental del Ministerio de Educación año 2008.

Según cuadro anterior se observa que el promedio de repitencia para el año 2009 es de 160 alumnos en primaria y siete en básicos. Según consultas en el Anuario Estadístico de Educación, en el año 2007 hay inscritos 312 niños repitentes y en básico 14 alumnos. Para el año 2002 aparecen inscritos 351 niños repitentes en

primaria y en básico seis. Se puede observar con esta comparación que la principal repitencia se produce en el nivel primario, pero ha disminuido por la preocupación de los padres de que sus hijos obtengan mejores oportunidades.

1.6.1.2 Centros educativos por nivel y área

La cobertura por nivel y área de los centros educativos existentes en el Municipio se presentan en el cuadro siguiente:

Cuadro 10
Municipio de Santa Apolonia, departamento de Chimaltenango
Cobertura de centros educativos por nivel y área
Año: 2009

Nivel	Sector			Total	Área	
	Oficial%	Privado%	Cooperativa%		Urbana %	Rural %
Pre-primaria	48	33	0	83	3	42
Primaria	48	33	0	81	3	42
Básicos	4	34	100	136	6	4
Total	100	100	100	299	12	88

Fuente: Elaboración propia con base a datos obtenidos en la Dirección Departamental del Ministerio de Educación año 2008.

Se constató que el nivel pre-primario y primario es impartido tanto en el área urbana como en el área rural. En el caso del nivel básicos solamente hay tres institutos, de los cuales dos se ubican en el área urbana y uno en el área rural. Según el Anuario Estadístico de la Educación la tasa de cobertura en el año 2008 es de 58.02% y en el 2007 es de 30.39%, es considerado un incremento positivo que beneficia el aspecto educativo, con el transcurrir de los años tiende a incrementarse por las mejoras observadas dentro del Municipio.

1.6.1.3 Tasas de cobertura por niveles educativos

De acuerdo a investigación realizada se determinó que la edad para asistir a la educación pre-primaria es de cinco a seis años, para el nivel primario es de siete a 13 años y para el nivel básicos es de 14 a 17 años.

Cuadro 11
Municipio de Santa Apolonia, departamento de Chimaltenango
Tasas de cobertura por niveles educativos
Año: 2009

Nivel	Alumnos por edad	Alumnos inscritos	Cobertura %
Pre-primaria	958	672	70
Primaria	2,942	2,898	99
Básicos	1,411	485	34
Total	5,311	4,055	203

Fuente: Elaboración propia con base a datos obtenidos en la Dirección Departamental del Ministerio de Educación y Estimaciones y Proyecciones de Población por años calendario según edades simples, período 2005-2020 del Instituto Nacional de Estadística.

Debido a que los padres tienen la accesibilidad de enviar a sus hijos en sus primeros años de edad, antes que inicien a trabajar para aportar económicamente al hogar, la principal cobertura se encuentra en el nivel primario, el cual cubre casi la totalidad de alumnos por edad

1.6.2 Salud

De acuerdo a la información y observación realizada en la visita de campo, se constató que el Municipio no cuenta con un hospital para poder cubrir emergencias mayores, los pacientes se trasladan al municipio de Tecpán Guatemala, Chimaltenango o Antigua Guatemala. La Cabecera Municipal tiene el servicio del Centro de Salud, las comunidades del área rural cuentan con 14 centros de convergencia en diferentes aldeas y un Puesto de Salud a 5 km. del casco urbano, se atienden casos frecuentes de enfermedades respiratorias, fiebres y diarreas.

Con respecto a los índices de salud, el porcentaje de natalidad se incrementó del año 2008 al 2009 en un 2.47% que representa 394 personas y el porcentaje de mortalidad muestra un incremento de 0.13%, que representa 81 decesos registrados en los mismos años, la esperanza de vida es de 66 años.

1.6.3 Agua entubada

Según investigaciones realizadas, se concretó que la cabecera Municipal y la mayor parte de aldeas se abastecen de nacimientos de agua, los cuales son clorados, suministrados por gravedad y distribuidos de forma entubada la cual es apta para el consumo humano.

1.6.4 Energía eléctrica

Para el año 2009, 97% de los hogares cuentan con energía eléctrica, debido a la capacidad de suministrar el servicio a los hogares y a la disponibilidad de postes y cableado, de la empresa Deocsa (Distribuidora de Electricidad del Occidente), que presta el servicio en la región.

1.6.5 Drenajes

La red de drenajes cubre principalmente el casco urbano, las comunidades han trabajado arduamente para mejorar este aspecto dentro del área rural y han logrado satisfactoriamente hacer arreglos en beneficio del Municipio, lo negativo de estos proyectos es que los desechos los canalizan para desaguar las aguas servidas en los ríos, lo cual sumado con la basura y otros contaminantes deterioran el ambiente aceleradamente

1.6.6 Sistema de tratamiento de aguas servidas

El Municipio no cuenta con una planta de tratamiento de aguas servidas, por lo tanto los drenajes del casco urbano del municipio de Santa Apolonia desaguan directamente en los ríos, esto provoca que estén contaminados.

1.6.7 Sistema de tratamiento de recolección de basura

La municipalidad coordina la recolección de basura únicamente en el casco urbano y cuenta con dos camiones recolectores, los cuales brindan el servicio una vez a la semana, los vecinos pagan entre Q.4.00 y Q.5.00 al mes por el servicio.

1.6.8 Tratamiento de desechos sólidos

La basura del casco urbano se deposita en el basurero municipal ubicado en las cercanías de la aldea Chuantonio y el caserío Xecubal, no se realiza tratamiento de los desechos sólidos, la basura se mantiene sin clasificación para el proceso de reciclaje, el cual funcionaría para minimizar los índices de contaminación que pone en riesgo no solo la salud de los vecinos que viven en los alrededores, sino a toda la población del Municipio.

1.6.9 Letrinas

La encuesta realizada en el trabajo de campo, da a conocer que 68.78% de la población cuenta con letrinas o pozos ciegos y 23.29% dispone de servicio sanitario. La mala construcción de las letrinas permiten la filtración de agua y éstas a su vez contaminan de gran manera el manto freático, lo cual representa un grave problema para que puede repercutir en los habitantes de las comunidades.

1.6.10 Cementerios

Santa Apolonia cuenta con un cementerio general ubicado en la zona dos del Municipio con una extensión de 6,149 mts², el cual es administrado por la Municipalidad. El costo de un terreno de 1X3 mts² es de Q.400.00 y se paga adicionalmente Q.75.00 por derecho de construcción. Existen otros ubicados en diferentes aldeas del Municipio.

1.7 INFRAESTRUCTURA PRODUCTIVA

Comprende todas las instalaciones obras físicas, tecnología y medios de trabajo que apoyan el desarrollo productivo y económico del Municipio.

1.7.1 Unidades de mini-riegos

Las unidades de mini-riegos son importantes para la actividad agrícola. Existen

por goteo y aspersión, pero las más utilizadas son: por gravedad y bombeo, con los cuales se aprovecha el recurso hídrico disponible.

Otro recurso utilizado en época de invierno es la lluvia, que es de gran beneficio debido a que con ella no se incurren en costos.

1.7.2 Centros de acopio

En el municipio de Santa Apolonia se detectó un centro de acopio en la Cabecera Municipal, para la compra-venta de arveja china y arveja dulce. Se reúnen varios productores para competir en cantidad y calidad, los días lunes y jueves en el horario de 6:00 PM. a 8:00 PM.

1.7.3 Mercados

En el Municipio existe solo un pequeño mercado, con puestos informales y un baño público en la aldea Panatzan a una distancia de 23 Km. del casco urbano, el cual funciona los días martes y se encuentra ubicado en un terreno comunal. Lo que provoca que los habitantes del Municipio realicen sus compras en los municipios aledaños.

1.7.4 Vías de acceso

Tiene varias vías de acceso, la principal es por carretera Interamericana CA-1 en el kilometro 90, luego se comunica al oriente con San José Póquil a 12 kilómetros por carretera asfaltada y con San Juan Comalapa a 12 kilómetros por camino de terracería. Todos los centros poblados cuentan con vías de acceso de terracería, balastradas o adoquinadas, se observó que las mismas son transitables y se encuentran en considerables condiciones.

1.7.5 Puentes

El Municipio cuenta con 12 puentes de estructura formal, vehicular y peatonal,

dichos puentes influyen directamente con la economía del Municipio ya que conectan con San José Poaquil y Tecpán Guatemala.

1.7.6 Telecomunicaciones

El casco urbano de Santa Apolonia cuenta con el servicio de telefonía residencial y dos teléfonos monederos de la empresa Claro. El servicio de telefonía celular es provisto por las compañías Movistar, Claro y Comcel, la última con mejor cobertura.

1.7.7 Transporte

El servicio de transporte de pasajeros tiene un papel importante para la economía del Municipio especialmente para el comercio, la mayoría de personas utilizan este medio para movilizarse de un lugar a otro. Los buses son de tercera clase y cobran Q.15.00 del Municipio a Guatemala. También se cuenta con el servicio de una flotilla de taxis y moto-taxis que transportan al pasajero a los diferentes destinos que deseen, el costo de transporte es de Q.5.00 dentro del Casco Urbano y fuera de él se negocia de acuerdo a la distancia. Algunos pobladores se movilizan en vehículos particulares como: Pick-ups y camiones pequeños en determinadas horas del día.

1.7.8 Servicio de correos

En la Cabecera Municipal hay una empresa de correos que distribuye la correspondencia en forma domiciliar, mientras que en las aldeas se hace por una red de encaminamiento en donde se entrega la correspondencia a la municipalidad, quien a su vez la distribuye a los alcaldes auxiliares los días jueves, quienes hacen llegar la correspondencia a su destino en forma gratuita.

1.7.9 Silos

Es una estructura diseñada para almacenar granos, son parte del ciclo de acopio

de la agricultura, los más usados son de madera en forma de cajón con poca capacidad para almacenaje, también existen en forma cilíndrica hechos de hojalata con capacidad de hasta 10 quintales. Es de señalar que no todas las familias poseen silos.

1.8 ORGANIZACIÓN SOCIAL Y PRODUCTIVA

Las sociedades se transforman y se desarrollan, constituyen la vida social y dan origen a diversas formas de organización socioeconómica para alcanzar un desarrollo integral de la población.

1.8.1 Organizaciones sociales

Son grupos de personas que buscan el desarrollo por medio de la participación de la población.

- **Consejos comunitarios de desarrollo –COCODES-**

Son organizaciones representativas de cada comunidad, conformados por nueve miembros; buscan impulsar la participación de la población en la planificación de mejoras en sus aldeas o caseríos, presentan las necesidades principales ante las autoridades municipales.

- **Consejo Municipal de Desarrollo- COMUDES-**

En el momento de la investigación, el Consejo Municipal de Desarrollo se encontraba en proceso de formación.

- **Comité de Red de mujeres Polancas**

Programa incentivado por la municipalidad de Santa Apolonia, busca la participación de la mujer en la comunidad por medio de grupos organizados de desarrollo, imparten educación integral y capacitación en actividades productivas para generar ingresos familiares.

- **Comité de educación**

Formado con el fin de velar por el mejoramiento de los establecimientos públicos, viabilizar las necesidades del plantel y dar acompañamiento al recurso monetario que provee el Ministerio de Educación.

- **Comité Mucubalche a Patzún**

Esta organización se formó temporalmente para velar por el desarrollo de la comunidad, y gestionar proyectos de construcción de caminos comunales de terracería en las aldeas de Chuapará I y II, el comité es conformado por cinco integrantes.

- **Comité de desarrollo de infraestructura, agricultura y ganadería**

Es el comité que tiene como fin buscar el desarrollo sostenible de los centros poblados, para fortalecer su economía. Los proyectos a los que se enfoca esta organización es gestionar mejoramiento de calles, puentes; asesoría agrícola en productos no tradicionales y a la crianza de ganado porcino y bovino.

- **Iglesias**

Constituye una parte importante para el desarrollo espiritual de la comunidad. La mayoría de iglesias que existen en el Municipio, tanto en el área rural y urbana son evangélicas, debido a que 66% de la población profesa esta religión. La iglesia católica cuenta con una parroquia en la Cabecera Municipal y con 10 templos u oratorios en diferentes aldeas del Municipio. Los feligreses se agrupan en cofradías y hermandades que velan por el fortalecimiento de la religión.

1.8.2 Organizaciones productivas

Es la actividad económica y productiva de organizaciones que transforman bienes o servicios para satisfacer necesidades humanas.

- **Comité de moto-taxis y taxis**

El Comité de moto-taxis y taxis COMITAXI, formado con la visión de ofrecer un servicio de calidad al usuario dentro y fuera de los límites del Municipio.

1.9 ENTIDADES DE APOYO

“Pueden ser instituciones de Gobierno, la municipalidad, organizaciones no gubernamentales, organismos internacionales e incluso algunas entidades privadas que dan apoyo de una u otra manera a la población”.⁶

1.9.1 Organizaciones estatales y municipales

Son organizaciones creadas por el Estado para cubrir alguna necesidad social existente en el Municipio.

- **Municipalidad de Santa Apolonia**

Se encarga de la administración local del Municipio. Entre sus funciones se encuentra la administración de servicios básicos, educación, salud pública, infraestructura, deportes, entre otros. Su presupuesto proviene de fondos nacionales y de ingresos propios por servicios prestados.

- **Ministerio de Salud Pública y Asistencia Social**

Se encarga de garantizar el ejercicio del derecho a la salud de los habitantes del Municipio, a través de la conducción, coordinación, regulación de la prestación de servicios de salud, control del financiamiento y administración de los recursos, orientados al trato humano para la promoción de la salud, prevención de la enfermedad, recuperación y rehabilitación de las personas.

- **Coordinación técnico administrativo -CTA-**

Entre las funciones principales de esta entidad se encuentran: coordinar con los

⁶ Aguilar Catalán, José Antonio. Op. Cit. p. 51.

directores de todos los establecimientos educativos las actividades previstas y servir de portavoz entre el MINEDUC y todos los centros educativos del lugar. Su cobertura es urbana y rural.

- **Juzgado de paz**

Se localiza en el casco urbano, sus funciones principales son: tramitar todos los delitos penados con multa, faltas, ayudar al juzgado de instancia en función y Ministerio Público, levantamiento de cadáveres, recibir declaraciones de los sindicados, diligenciar lo que ordenen los juzgados en este sector, aplicar métodos alternos de resolución de conflictos y aplicar justicia en todo el Municipio.

- **Delegación Tribunal Supremo Electoral**

Con el objetivo de fortalecer la cultura democrática del Municipio, ejecuta programas permanentes con los que se pretende atender a las distintas realidades socioculturales de las elecciones populares del Municipio. Su cobertura es urbana y rural.

- **Comité Nacional de Alfabetización -CONALFA-**

Es la encargada de la alfabetización de personas de 16 años en adelante, con el objetivo de fomentar la educación familiar.

- **Registro Nacional de las Personas -RENAP-**

Es la organización encargada del registro y de los hechos más relevantes de la vida de las personas como nacimientos, defunciones, matrimonios, divorcios, trámites de identificaciones, rectificaciones, garantizar la identidad de la población.

1.9.2 Organizaciones no gubernamentales

Una organización no gubernamental es una entidad de carácter privado, con

finés y objetivos humanitarios y sociales definidos por sus integrantes, creada independientemente de los gobiernos locales, regionales y nacionales, así como también de organismos internacionales.

- **Asociación de promotores mayas para el desarrollo integral -APROMADI-**

Se localizan en todas las comunidades del Municipio, sus funciones principales son: permanecer en alerta en caso de enfermedad o emergencia de los pobladores, referir al centro de salud aquellos casos que lo ameriten, proveer de medicamentos. Son abastecidos por la ONG Kaji Jel, ubicada en Tecpán Guatemala.

- **Asociación de desarrollo integral Santa Apolonia -ASODISA-**

Esta localizada en el casco urbano, tienen como objetivo lograr cambios a través del fortalecimiento de las organizaciones de base comunitaria con proyectos de salud, educación y desarrollo económico.

- **Hogares Santa María Guadalupe**

Su ubicación es dentro del Casco Urbano, proveen de un hogar seguro, ambiente sano para los niños huérfanos y abandonados, ofrecerles educación académica, capacitación técnica, formación espiritual y familiar. Actualmente albergan a 83 niños total o parcialmente huérfanos.

- **Cuerpo de paz**

Esta constituido por un grupo de voluntarios cuyo objetivo es cambiar la educación en las escuelas sobre salud preventiva, hábitos de higiene, el proceso de reciclaje de basura, capacita a los directores y maestros, promueven así ambientes ecológicos, psicosociales, métodos para la purificación de agua (agua por el método sodis, Cloro y Hervido de agua), plan de manejo de desastres, aporte de letrinas y cocinas mejoradas.

1.9.3 Entidades privadas

Son instituciones que pertenecen a personas particulares y cuentan con capital propio, en el Municipio únicamente se encuentra, el Banco de Desarrollo Rural, S.A.

1.10 REQUERIMIENTOS DE INVERSIÓN SOCIAL

En el municipio de Santa Apolonia existen ciertas necesidades de inversión social, que son fundamentales para el avance y mejora del mismo, entre las más importantes se pueden mencionar, la construcción de un mercado municipal y de un centro de acopio, así mismo una planta de tratamiento de aguas servidas. En el capítulo IV se ampliará el tema dándole un enfoque, al papel que juega la municipalidad con respecto a estas necesidades.

1.11 FLUJO COMERCIAL Y FINANCIERO

Son corrientes de ingresos (importaciones) y egresos (exportaciones) de bienes y servicios dentro de la economía de un Municipio. Existen diferentes actividades comerciales, donde participan los comerciantes propios del lugar y de otros municipios aledaños, el comercio conlleva las dos vías del flujo comercial, con productos internos y externos.

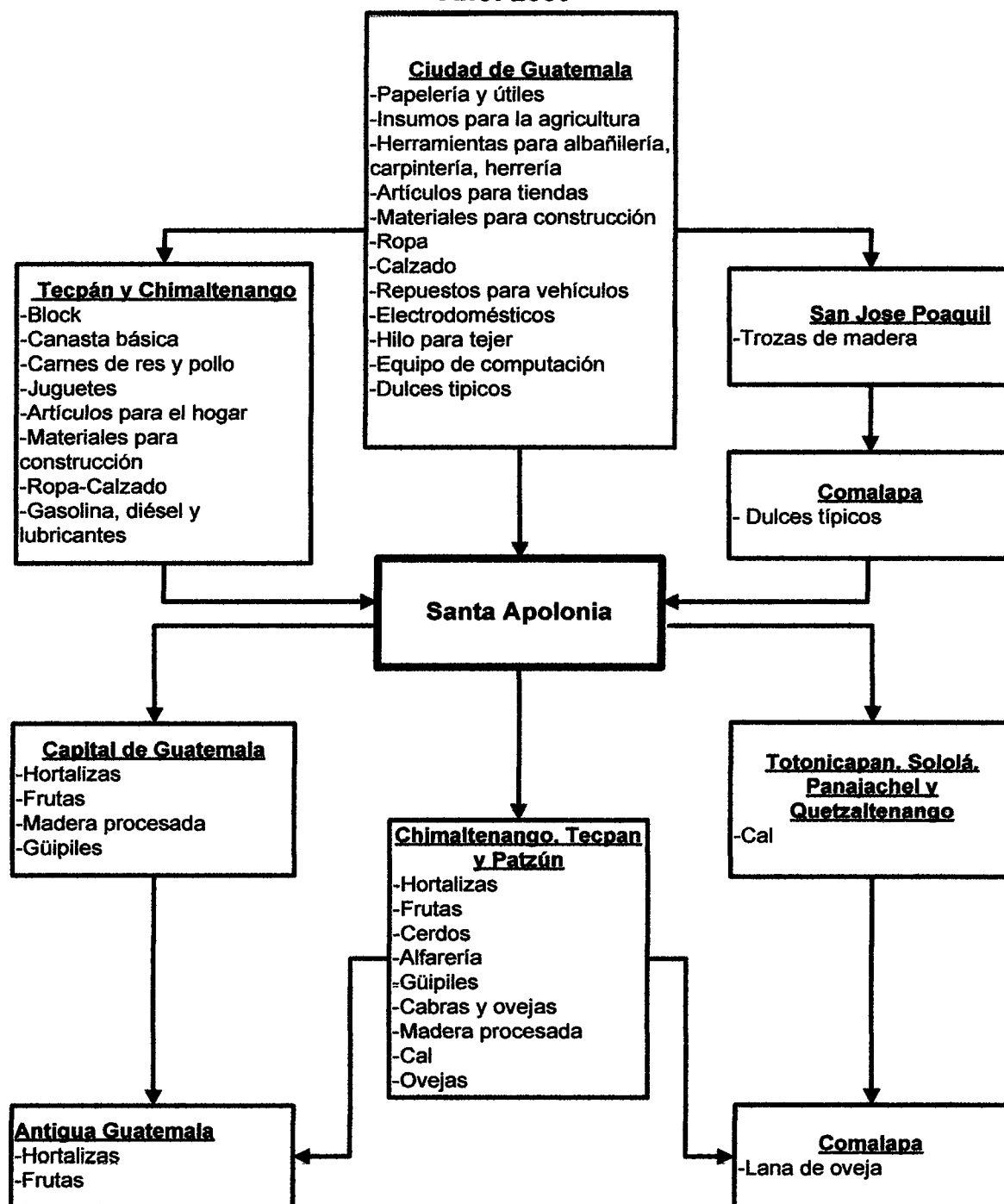
1.11.1 Principales productos de importación

Existe movimiento comercial en lo que se refiere al ingreso de productos que proviene de otros lugares. Los principales son: calzado, vestuario, abarrotes, repuestos y accesorios, papelería y útiles, electrodomésticos, gasolina, diesel, lubricantes, artículos de ferretería, e insumos para la agricultura.

1.11.2 Principales productos de exportación

Los productos que salen del Municipio, generan fuentes de ingreso y permiten mejorar la calidad de vida de la población son los agrícolas, pecuarios y artesanales.

Gráfica 2
Municipio de Santa Apolonia, departamento de Chimaltenango
Flujo comercial
Año: 2009



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

1.12 ACTIVIDADES PRODUCTIVAS DEL MUNICIPIO

Santa Apolonia es un municipio pequeño eminentemente agrícola, su actividad se ve altamente influenciada por la Industria la cual representa 31.94% del total de la producción, según la encuesta realizada a 377 hogares. Ésta actividad es la que mayor ingresos genera principalmente en la producción de madera procesada; otra actividad que contribuye a la economía es la de comercios y servicios con un 30.51%. El sector artesanal representa 3.70% del total de la producción, principalmente en las actividades de panadería, textiles y estructuras metálicas. La producción pecuaria se ubica con un porcentaje de 1.85% del volumen de la producción total.

1.12.1 Actividad agrícola

El cultivo principal de la región es el maíz, también se cultiva frijol, arveja china, zanahoria, papa, brócoli, arveja dulce, repollo y cebolla. Debido al clima frío y a las desfavorables condiciones del suelo en la mayor parte de las aldeas y caseríos, el cultivo del maíz ofrece rendimientos bajos.

En el municipio de Santa Apolonia, departamento de Chimaltenango, 83% de los agricultores cosechan una vez al año, mientras que 17% puede realizar dos cosechas, debido a que tiene acceso a algún tipo de riego. La agricultura presenta un problema típico en esta región, en donde predomina el minifundismo y las técnicas de cultivo son rudimentarias.

La generación de empleo de esta actividad es de 2,999 jornales al año, que ascienden a un total de Q.155,948.00.

1.12.2 Actividad pecuaria

La actividad pecuaria es un sector productivo de baja importancia en el Municipio, ya que se ubica por debajo de todos los sectores productivos.

Para este tipo de actividad, no se genera un empleo real, debido a que las actividades las realizan los familiares del núcleo familiar, sin devengar salarios, pero el estimado de cuanto se generaría en empleo es de 450 jornales, que ascienden a la cantidad de Q.23,407.00.

1.12.3 Actividad artesanal

En lo que respecta a la artesanía, la principal actividad es la panadería, seguido de la fabricación de textiles entre los que se observo: artículos típicos (güipiles, fajas, pulseras) .

Para la fabricación de textiles, la mayoría de veces no genera un empleo remunerado, debido a que los textiles los realizan familiares y se utilizan en muchas ocasiones para consumo. Para tener un panorama de lo que generaría en empleo conjuntamente con la panadería, lo cual forma la actividad artesanal, es de 5,344 jornales, que asciende a Q.284,634.00.

1.12.4 Comercio y servicios

La demanda de la población en este sector es importante para la economía del lugar, por la necesidad de adquirir productos de consumo diario en los diferentes comercios tales como: farmacias, ferreterías, comedores, librerías, panaderías, carnicerías y servicios como hospedajes, teléfonos comunitarios, clínicas medicas, correos, lo que genera empleo a la población. Se determinó que el mercado oferente no satisface la mayoría de las necesidades de los demandantes, por tal motivo la mayor parte de la población adquiere bienes y servicios en los comercios del municipio de Tecpán Guatemala y en la Cabecera Departamental. Se genera empleo a 276 personas dentro del Municipio.

1.12.5 Actividad industrial

El municipio de Santa Apolonia cuenta únicamente con una área industrial

conformada por tres aserraderos, dos de estos de mayor importancia, los cuales emplean por temporadas a un promedio de 30 personas y representa un aporte significativo para la economía del Municipio, con un valor de producción de Q.4,381,500.00, y una generación de empleo de 16,504 jornales, que asciende a un total de Q.858,200.00.

1.12.6 Actividad extractiva

Existe una fábrica de cal, emplea por temporadas a un promedio de 13 personas. El valor de la producción es de Q.1,199,880.00 y la generación de empleo es de 5,292 jornales con un total de Q.275,200.00, lo cual refleja como esta actividad es importante para el Municipio tanto en generación de empleo como en valor de producción.

CAPÍTULO II

DIAGNÓSTICO ADMINISTRATIVO MUNICIPAL

Para detectar cuales son las principales debilidades administrativas dentro de la Municipalidad, se hace necesario realizar un diagnóstico que abarque todas las áreas, para ello se determinó que el estudio más adecuado es el del Proceso Administrativo, el cual se describe en este capítulo.

2.1 MARCO LEGAL

Las municipalidades deben regirse por leyes, que les permitan regular las actividades que realizan.

A continuación se presentan las leyes vigentes aplicables a la municipalidad de Santa Apolonia:

- Constitución Política de la República.
- Código Civil, Decreto 106 año 2008 y sus reformas.
- Código Municipal, Decreto 12-2002.
- Código Tributario, Decreto 6-91 y sus reformas.
- Congreso de la República, Código de Comercio, Decreto 2-70 y sus reformas.
- Congreso de la República, Código de Trabajo, Decreto 1,441.
- Ley de Impuesto Sobre la Renta, Decreto 26-92 y sus reformas.
- Ley de Impuesto al Valor Agregado, Decreto 27-92 y sus reformas.
- Ley de los Consejos de Desarrollo Urbano y Rural, Decreto 11-2002.
- Reglamento de Consejos de Desarrollo Urbano y Rural, Decreto 11-2002.
- Leyes de Cooperativas, Decreto 82-78.
- Ley de Impuesto Único Sobre Inmuebles, Decreto 15-98.
- Ley General de Descentralización, Decreto 14-2002.
- Ley de Contrataciones del Estado, Decreto 57-92.

- Ley de Impuesto de Circulación de vehículos terrestres, marítimos y aéreos, Decreto 70-94.
- Ley Orgánica del Presupuesto, Decreto 101-97.
- Ley Orgánica de la Contraloría, Decreto 31-2002.
- Normas Generales de Control Interno SAG.
- Ley de Servicio Municipal.
- Manual de Administración Financiera. MAFIN 2006.

2.2 PLANEACIÓN

“Es seleccionar información y hacer suposiciones respecto al futuro para formular las actividades necesarias, para realizar los objetivos organizacionales”.⁷

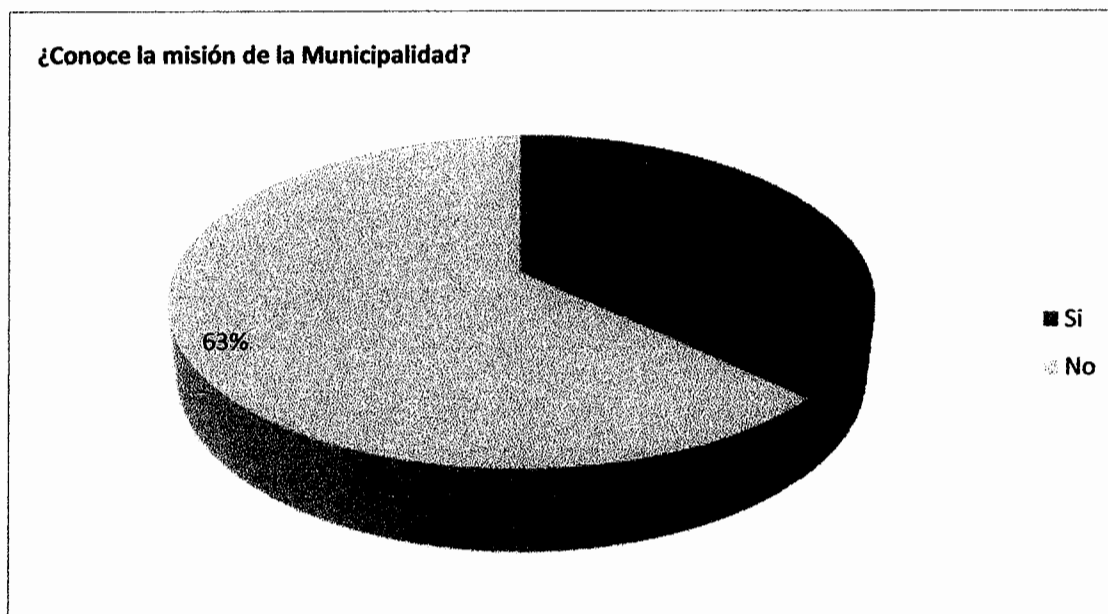
La municipalidad de Santa Apolonia, tiene muchas debilidades en cuanto a la planeación, debido a que no cumple con los elementos que son necesarios, como punto importante se puede mencionar, falta de objetivos que son fundamentales para saber cual es la dirección que debe tomar.

2.2.1 Misión

De acuerdo a la investigación realizada y como lo muestra la gráfica tres, se determinó que del total de trabajadores de la Municipalidad, únicamente 37% conoce la misión, que es el personal que se encuentra dentro de las oficinas y que desempeñan puestos administrativos, y 63% que no la conocen, son los trabajadores que se encuentran en oficina, pero realizan tareas operativas y el personal de campo.

⁷ Terry Ph. D., George R., otros. Principios de Administración. México, 1987. Compañía editorial Continental. p. 195.

Gráfica 3
Municipio de Santa Apolonia, departamento de Chimaltenango
Conocimiento de misión
Años: 2009



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

Uno de los principales problemas que influyen en el desconocimiento de la misión por parte de los trabajadores, es que no se tiene en un lugar visible, y su publicación únicamente se hace en trifoliales que en ocasiones se entrega a la población.

A continuación se describe la misión actual que es publicada de parte de la municipalidad de Santa Apolonia:

“Somos una Municipalidad de servicio público, que prioriza el proceso de desarrollo urbano y rural, tomando como base la capacidad financiera, sin discriminación social, haciendo buen uso de los recursos económicos con equidad, eficacia y transparencia en beneficio de sus habitantes.”

Otra debilidad incide en que, el plan estratégico posee dos misiones que son totalmente diferentes a la descrita anteriormente.

2.2.2 Visión

El conocimiento de la visión por parte de los trabajadores, se presenta en el mismo grado que la misión. El mismo 37% que conoce la misión conoce la visión, debido a que tampoco se encuentra visible para conocimiento de todos los trabajadores.

A continuación se describe la visión que existía al momento que se realizó la investigación:

“Ser una Municipalidad piloto en materia de administración y servicios, que provea a los vecinos mejores condiciones de vida, desarrollo y que generen armonía, bienestar y paz en el Municipio.”

En el caso de la visión, también poseen otras dos diferentes en el plan estratégico.

2.2.3 Objetivos

De acuerdo a la entrevista realizada al Alcalde se determinó que, los únicos objetivos que tienen en la Municipalidad de forma escrita, son los que están plasmados dentro del plan estratégico, los que corresponden exclusivamente al desarrollo del Plan Operativo Anual.

Según entrevistas a los trabajadores se constató que a través de reuniones mensuales les han dado a conocer verbalmente, algunos objetivos que deben cumplir, pero no los tienen bien definidos como objetivos generales y específicos, que se apliquen a todas las actividades de la municipalidad.

Los objetivos que conoce el personal administrativo de la municipalidad de Santa Apolonia son los siguientes:

- Mantener una buena atención al público.
- Velar por el desarrollo de la comunidad.

2.2.4 Valores

Dentro de la Municipalidad existen ciertos valores que tienen el objetivo de influir en el comportamiento del personal, los cuales se encuentran plasmados en el plan estratégico, pero no se dan a conocer al personal. Los únicos que se dan a conocer verbalmente y no están establecidos formalmente son el respeto y buen comportamiento.

Los valores que se describen en el plan estratégico son:

- Calidad: El vecino es nuestro cliente, la calidad es nuestro trabajo, un vecino satisfecho es nuestra meta.
- Responsabilidad: Como individuos exigimos responsabilidad total en nosotros mismos; como equipo de trabajo apoyamos la responsabilidad de los demás.
- Reciprocidad: Es nuestro lema: un beneficio mutuo es un beneficio compartido y un beneficio compartido perdurará.
- Eficiencia: Utilizamos los recursos al máximo, no desperdiciamos nada y solo realizamos lo que podemos hacer mejor.
- Libertad: Necesitamos libertad para formar nuestro futuro, necesitamos integridad para ser libres.

2.2.5 Políticas

La Municipalidad no tiene establecidas políticas, que sirvan de guía para tomar ciertas decisiones. De acuerdo a la investigación se determinó que lo que toman como políticas son los valores.

En el Plan Estratégico se encuentra descrita una política la cual narra sobre las prácticas del buen gobierno municipal: Probidad, transparencia y austeridad.

2.2.6 Reglas

No hay reglas que sirvan para ordenar, que se puede hacer o no dentro de la Municipalidad, lo cual en algún momento puede causar problema por el comportamiento o acciones que puedan realizar los empleados.

2.2.7 Procedimientos

En las instituciones es importante tener un manual, que sirva como guía de los procedimientos que se realizan dentro de la misma, con el objetivo de tener una secuencia de las actividades que se deben realizar y así obtener resultados eficientes.

La Municipalidad de Santa Apolonia no cuenta con un Manual de Normas y Procedimientos, que contengan las actividades más importantes que se desarrollan, esto dificulta que las personas de nuevo ingreso puedan realizar todos los procedimientos correctamente, o bien les es más difícil aprenderlos, principalmente si el empleado anterior ya no se encuentra para que le explique como se debe realizar.

2.2.8 Programas

Los programas que se manejan dentro de la Municipalidad son los que están formulados dentro del Plan Operativo Anual, en el cual se estiman los proyectos a realizar con su respectiva programación. En las otras áreas no se manejan programaciones.

Los trabajadores en su puesto de trabajo no realizan ningún tipo de programación, esto debido a la naturaleza de las actividades bajo su responsabilidad las cuales desempeñan de acuerdo a la forma en que surgen,

excepto en el caso de tesorería que tienen fechas específicas y deben realizar cierta programación para poder realizar las presentaciones de los Estados Financieros y los Presupuestos.

2.2.9 Presupuestos

Para llevar un control de los ingresos y egresos monetarios, según establece el código municipal, una de las funciones de la Administración Financiera Integrada Municipal –AFIM– dirigida por el tesorero, en coordinación con la Oficina Municipal de Planificación –OMP–, es la formulación del presupuesto.

Cada oficina tiene asignado un presupuesto de ingresos y gastos, los cuales cumplen con el principio de flexibilidad, debido a que se contemplan modificaciones de acuerdo a las emergencias que puedan surgir dentro de las actividades de la Municipalidad.

2.2.10 Plan operativo anual

El Plan Operativo Anual de la Municipalidad de Santa Apolonia se formula cada año, a través de la Oficina Municipal de Planificación quien se encarga de verificar y formular los aspectos técnicos y Tesorería quien formula todo lo financiero. Para la elaboración del presupuesto cada oficina, realiza una lista de las necesidades que tendrán para el siguiente año, la OMP formula los aspectos técnicos de todos los proyectos que se realizarán, el tesorero se encarga de integrarlo y formular el presupuesto.

Una vez terminada la formulación se traslada al INFOM, quienes son los encargados de autorizarlo, para luego poder iniciar la etapa de ejecución.

2.3 ORGANIZACIÓN

“Fase del proceso administrativo por el cual se diseña la estructura formal de la

empresa para usar en forma más efectiva los recursos financieros, físicos, materiales y humanos de una institución”.⁸

Para obtener una mejor organización dentro de la Municipalidad, es importante tomar todos los elementos de esta etapa del Proceso Administrativo, con la cual se definen, el sistema de organización, niveles jerárquicos, la departamentalización, coordinación, equilibrio entre responsabilidad y autoridad, equilibrio entre control y dirección, unidad de mando entre otros elementos.

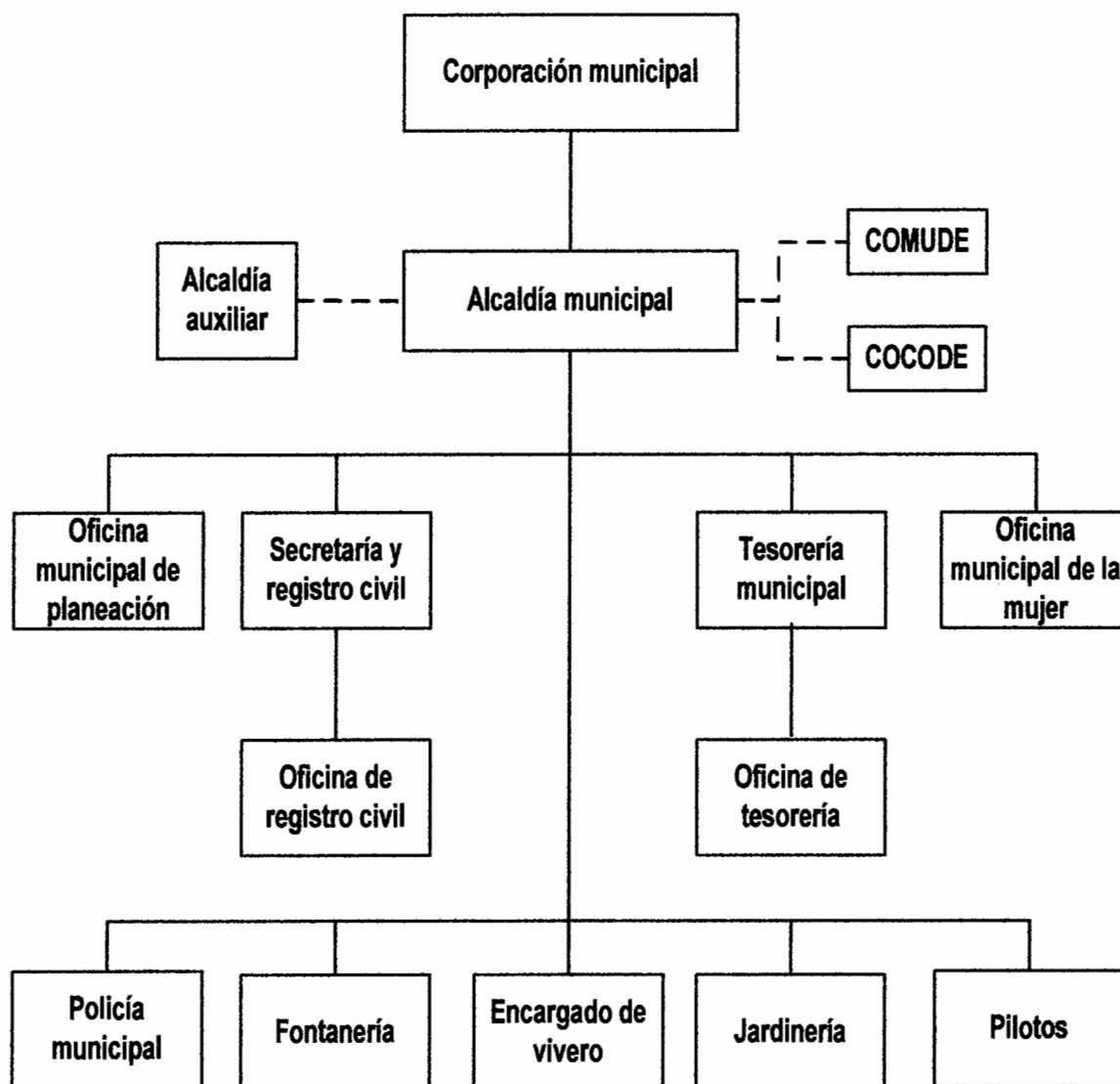
2.3.1 Sistema de organización

De acuerdo al organigrama que posee la Municipalidad el cual se presenta en la gráfica cuatro, se puede visualizar que el sistema de organización es lineal, sin embargo actualmente existe un auditor interno que tiene línea jerárquica de staff, el cual no se registran en ningún lugar y los puestos operativos y administrativos se encuentran mezclados.

El organigrama se encuentra desactualizado, y muestra una estructura organizacional integrada por: corporación municipal, alcaldía municipal, oficina municipal de planificación, secretaría y registro civil con un oficial de servicio civil, tesorería municipal con un oficial de tesorería, oficina municipal de la mujer, policía municipal, fontanería, encargado de vivero, jardinería y pilotos.

⁸ Ibid. p. 124.

Gráfica 4
Municipio de Santa Apolonia, departamento de Chimaltenango
Organigrama funcional municipal
Año: 2009



Fuente: Elaboración propia con base en datos de Reseña Monográfica 2008, documento elaborado por Municipalidad de Santa Apolonia.

Existen muchos puestos que no se registran en el organigrama, adicionalmente se puede observar que no están bien distribuidos de acuerdo a las unidades que deben existir en la Municipalidad. En el anexo II se presenta un organigrama propuesto de acuerdo a la ley.

La autoridad se transmite de arriba hacia abajo y la responsabilidad es de forma contraria de abajo para arriba.

2.3.2 Niveles jerárquicos

Hay tres niveles jerárquicos en la estructura organizacional de la Municipalidad al momento de la investigación, el nivel estratégico, nivel táctico y nivel operativo, pero debido a la mezcla de puestos que existe en el organigrama, no están bien definidos.

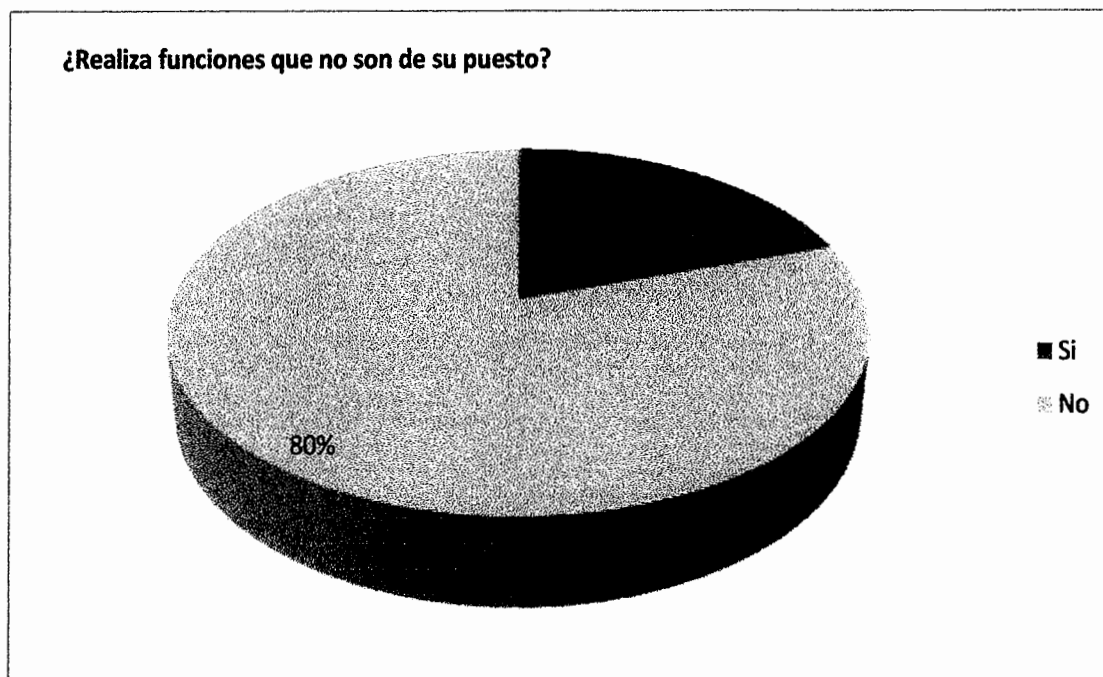
2.3.3 División del trabajo

Los trabajadores de la municipalidad con excepción de los peones, son especialistas en su área, debido a que solo realizan funciones propias del puesto en el que se desempeñan.

También cabe mencionar que existe duplicidad de funciones, debido a que tres personas realizan las mismas actividades, las cuales podría realizarlas una sola persona.

En la gráfica cinco, se presenta el resultado de los trabajadores que realizan funciones que no son propias de su puesto.

Gráfica 5
Municipio de Santa Apolonia, departamento de Chimaltenango
Realización de funciones de otro puesto
Años: 2009



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

Como lo muestra la gráfica anterior, se determinó que 80% de los trabajadores desempeña funciones que son exclusivamente de su puesto y 20% que está conformado por los peones, realizan diferentes actividades, llamándoles los mil usos.

2.3.4 Unidad de mando

Según indica este principio de la organización, cada trabajador debe tener un solo jefe, no debe recibir órdenes de dos personas, pero, se constató que no se cumple, debido a que en el caso específico de los trabajadores de campo, reciben órdenes principalmente del alcalde y en muchas ocasiones de los concejales y de los síndicos, lo cual provoca que el personal no reconozca a una sola persona como jefe específico para reportar sus actividades.

2.3.5 Equilibrio entre autoridad y responsabilidad

En la municipalidad de Santa Apolonia, la autoridad es formal y legal. Formal porque los puestos altos son los que tienen la potestad de girar las órdenes e instrucciones y legal porque los subordinados tienen la obligación de acatarlas.

Cada puesto tiene cierto grado de autoridad en su trabajo, de acuerdo a la complejidad de las actividades que realice, así también tienen la responsabilidad de realizarlas, lo cual muestra equilibrio entre autoridad y responsabilidad.

2.3.6 Departamentalización

Para realizar las actividades con un orden la Municipalidad está departamentalizada de forma funcional, debido a que cada oficina tiene funciones específicas, sin embargo en el caso de la alcaldía esta cargada con demasiados puestos de diferente índole.

Las unidades que actualmente operan en la Municipalidad son:

- Alcaldía
- Secretaría
- Oficina de Planificación Municipal
- Tesorería
- Oficina municipal de la mujer

2.3.7 Centralización y descentralización

En la Municipalidad de Santa Apolonia existe centralización, debido a que todas las decisiones son tomadas principalmente por el alcalde quien tiene a su cargo directamente a mucho personal.

La delegación de autoridad se da únicamente a las tres oficinas: secretaría, oficina municipal de planificación y tesorería, pero en el caso de los trabajadores operativos

y de campo que es la mayoría de personal, dependen directamente del Alcalde Municipal.

2.3.8 Descripciones de puestos

De acuerdo a la investigación se comprobó que la Municipalidad no cuenta con un Manual de Organización, donde tengan establecidas las descripciones de puestos, que pueda servir de guía al personal que ya trabaja en la institución y principalmente al personal de nuevo ingreso.

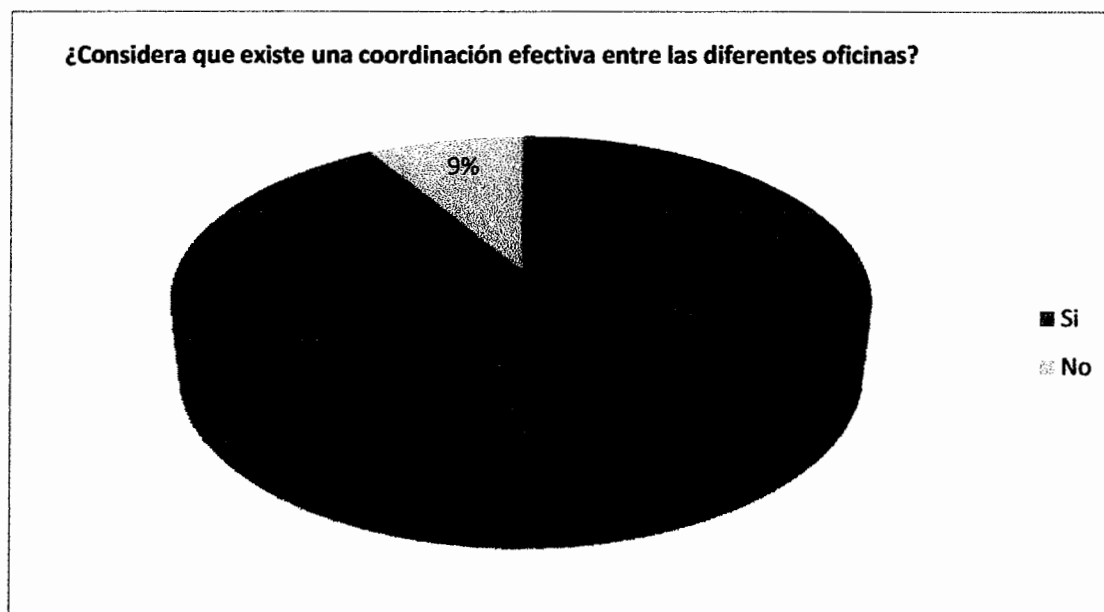
Todas las responsabilidades, atribuciones e información del puesto, se le transmite al trabajador verbalmente, lo cual dificulta la organización de las actividades y las líneas jerárquicas.

2.3.9 Coordinación

Según la encuesta realizada al personal 91% indicó que existe una coordinación efectiva tanto en cada oficina como entre oficinas y 9% indicó que no es así. Cuando se les preguntó que si en alguna ocasión habían tenido algún problema por falta de coordinación, 97% indicó que no y únicamente 3% indicó que sí.

En la siguiente gráfica se muestra la efectividad de coordinación entre oficinas:

Gráfica 6
Municipio de Santa Apolonia, departamento de Chimaltenango
Coordinación entre oficinas
Años: 2009



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

La coordinación en general es muy buena entre oficinas, los problemas que surgen en momentos determinados, es la lentitud para trasladar información que en ocasiones atrasa la entrega de reportes y procesos importantes.

2.4 INTEGRACIÓN

“Comprende la función a través de la cual el administrador elige y reúne, los recursos para poner en marcha las decisiones previamente establecidas para ejecutar los planes.”⁹

Esta fase es muy importante, debido a que de ella depende la obtención del personal adecuado para los puestos de la municipalidad de Santa Apolonia. La

⁹ Monografías.com. (en línea). Consultado el 16 de oct. 2009. Disponible en: <http://www.monografias.com/trabajos12/proce/proce.shtml>.

persona que se encarga de realizar este tipo de actividades, es únicamente el Alcalde.

Según la Ley de servicio Municipal en los títulos III y IV establece el proceso para contratar al personal que cubrirá las vacantes dentro de la Municipalidad. A pesar de estar establecido, en la municipalidad de Santa Apolonia no se cumplen con esos requerimientos.

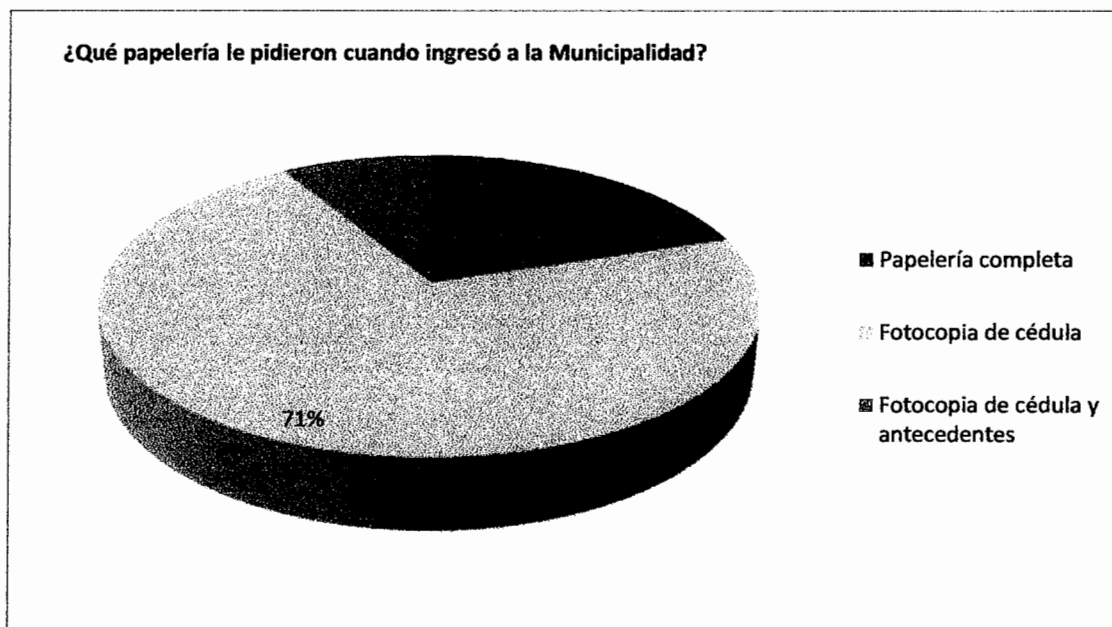
2.4.1 Reclutamiento

Para realizar el reclutamiento del personal, según información proporcionada por el alcalde se siguen los pasos que a continuación se describen:

- La oficina que tiene la vacante, solicita al alcalde la contratación de una persona.
- Se busca a la persona, pero regularmente ya hay una persona que ha solicitado la plaza.
- Se le pide expediente para analizarlo.

A las personas que van a aplicar a una plaza no les piden la papelería necesaria para poder analizarla.

Gráfica 7
Municipio de Santa Apolonia, departamento de Chimaltenango
Papelería solicitada para ingresar a la Municipalidad
Años: 2009



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

Como se puede observar en la gráfica siete, 20% de los trabajadores indicó que les pidieron papelería completa para aplicar al puesto, el otro 71% indicó que únicamente le pidieron fotocopia de cédula y 9% indicó que solo le pidieron fotocopia de cédula y antecedentes penales. Esto se debe a que el personal que ingresa es referido y que no solicitan tantos requisitos para aplicar a las vacantes.

2.4.1.1 Fuentes internas de reclutamiento

En muy raras ocasiones puede surgir un caso de despido o renuncia de personal que tienen un puesto alto, pero cuando esto sucede según información del Alcalde se usa la fuente interna de reclutamiento, al darle la oportunidad a un trabajador de la Municipalidad para ascender y cubrir la plaza vacante, pero va depender de la capacidad que tenga éste para ocupar el cargo.

2.4.1.2 Fuentes externas de reclutamiento

Para reclutar al personal no se tiene banco de datos y no se realizan publicaciones para dar a conocer las vacantes. La forma de reclutamiento es por medio de referencias de los trabajadores de la Municipalidad y en muchas ocasiones, la población solicita las plazas y al momento de estar vacantes se las proporcionan.

2.4.2 Selección

Para realizar la selección del personal es necesario seguir ciertos pasos que puedan validar que la persona es la adecuada para el puesto que se pretende cubrir. A continuación se presentan estos pasos aplicados a la Municipalidad de Santa Apolonia:

2.4.2.1 Hoja de vida

Éste es un elemento muy importante en la selección del personal, que posee toda la información del candidato. A pesar de tener esa importancia, en la Municipalidad no se utiliza al iniciar un proceso de contratación, debido a que no se sigue un procedimiento bien estructurado para esta actividad.

2.4.2.2 Entrevista

El Alcalde analiza la papelería que tenga del candidato y le realiza una entrevista para conocer como es la persona y que habilidades tiene. Se traslada la información al Concejo Municipal, para que ellos puedan analizarla también y puedan tomar una decisión en conjunto.

2.4.2.3 Pruebas sicológicas

Para que una persona ingrese a laborar a la Municipalidad, no se le realizan pruebas que puedan validar los conocimientos, inteligencia, entre otras aptitudes. De acuerdo a la encuesta, se determinó que de la totalidad de los colaboradores, a ninguno le aplicaron pruebas al momento de ingresar a la institución.

2.4.2.4 Contratación y período de prueba

Cuando ya se ha tomado la decisión de la persona que ocupará el puesto, se envía la papelería a Secretaría para que elabore el contrato. El personal cumple con un período de prueba que tiene duración de un mes, pero según el artículo 38 de la Ley de Servicio Municipal, deben ser seis meses, lo cual no se cumple, al igual que el proceso de convocatoria y selección.

2.4.3 Inducción

Cuando una persona ingresa a trabajar, el Alcalde se encarga de darle la inducción respectiva de la Municipalidad.

De acuerdo a la investigación, se determinó que ningún colaborador recibió inducción al puesto, con la que se le explicaran las tareas que debía realizar. Cada uno realiza sus actividades de acuerdo a su experiencia o a la exploración al momento de estar desempeñando su trabajo.

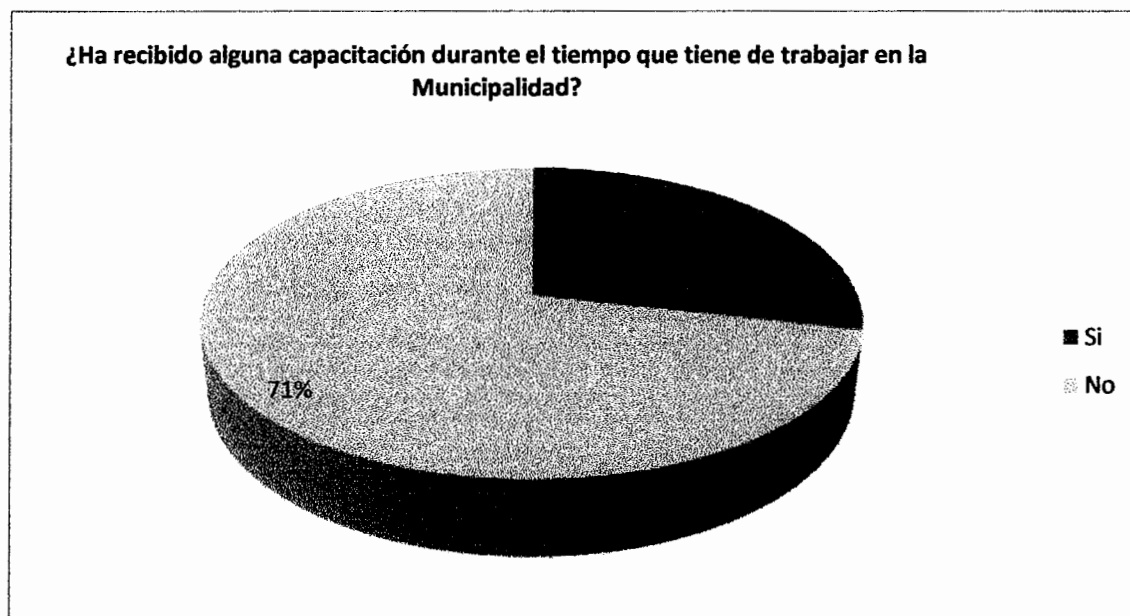
2.4.4 Capacitación

Se constató que del total de los trabajadores, únicamente 29% ha recibido por lo menos una capacitación, durante el tiempo que laboran en la Municipalidad.

Al único personal que se le da capacitación constante es al de Tesorería, debido a que deben estar actualizados en el programa SIAF, en formulación y ejecución de presupuesto y todo lo referente a la contabilidad. El personal de la Oficina Municipal de Planificación también recibe capacitaciones pausadamente, con temas referentes al área.

En la siguiente gráfica se ilustran las capacitaciones:

Gráfica 8
Municipio de Santa Apolonia, departamento de Chimaltenango
Capacitación impartida al personal
Años: 2009



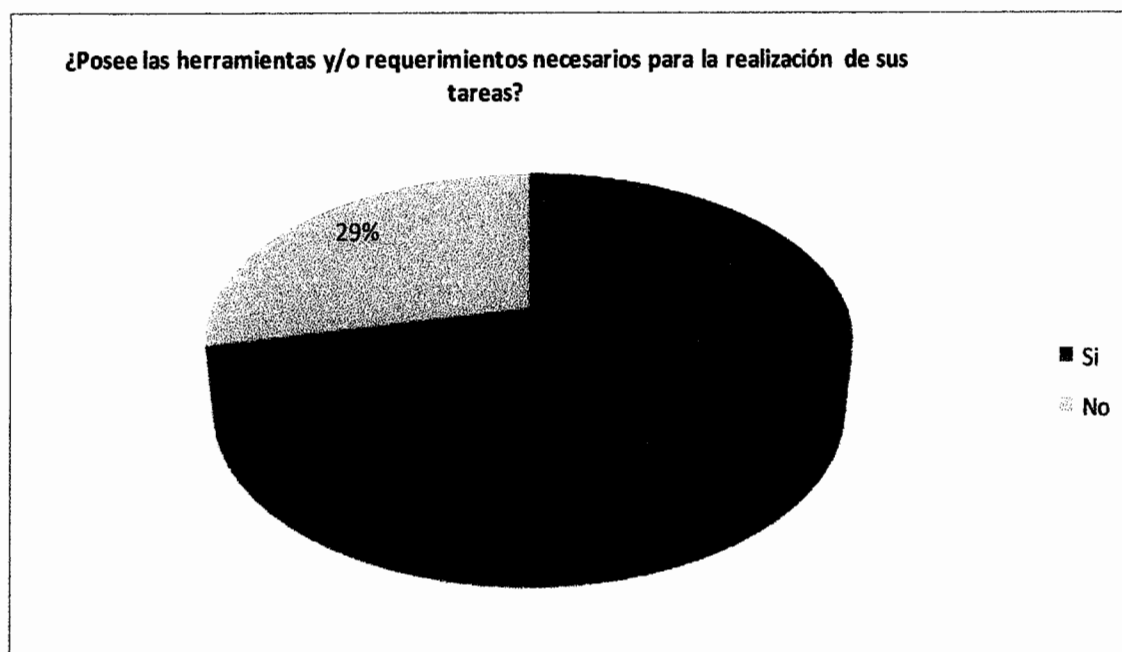
Fuente: Investigación de campo Grupo EPS., segundo semestre 2009.

Como muestra la gráfica anterior 30% de personal conformada por los colaboradores de Tesorería y OMP y el otro 71% no han recibido capacitaciones y expresaron que les gustaría recibir alguna, que les pudiera beneficiar en el desempeño de sus labores y su superación personal.

2.4.5 Dotación de herramientas al personal

Como se muestra en la gráfica nueve, 71% del personal indicó que posee todas las herramientas y mobiliario e insumos necesarios para trabajar, sin embargo el otro 29% del personal en su mayoría de oficina, expresaron que no cuentan con todo lo que necesitan para poder hacer eficiente su trabajo.

Gráfica 9
Municipio de Santa Apolonia, departamento de Chimaltenango
Dotación de herramientas al personal
Años: 2009



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

La principal causa por la que no tienen las herramientas y el mobiliario, es debido a que para el año 2009 la Municipalidad sufrió un recorte de presupuesto de aproximadamente Q.5,000,000.00, lo que ha dificultado la compra de los materiales, necesarios para poder desempeñar su trabajo con comodidad y eficientemente.

2.5 DIRECCIÓN

“Constituye un proceso para guiar las actividades de los miembros de una organización en las direcciones apropiadas”.¹⁰

Uno de los principales problemas en la Municipalidad, refiriéndose a la fase de dirección, es la falta de supervisión de los procedimientos y actividades que

¹⁰ Terry Ph. D., George R., otros. Op. Cit. p. 202.

realiza el personal y la falta de incentivos al personal para que puedan mantener esa satisfacción por realizar sus tareas.

2.5.1 Coordinación de intereses

Uno de los principales problemas para coordinar los intereses personales con los de la Municipalidad incide en que la mayoría del personal, no conoce la misión y visión y en el caso de los objetivos no están establecidos. El personal tiene la buena disposición de alcanzar los objetivos que les han transmitido, principalmente el servicio al público, pero es necesario que los tengan bien definidos para que el personal pueda coordinarse con relación a ellos.

2.5.2 Vía jerárquica

Regularmente no se respeta la vía jerárquica para transmitir las órdenes, debido a que los mandos altos dan órdenes, a los mandos medios pero muchas veces también lo hacen directamente al personal operativo.

2.5.3 Resolución y aprovechamiento de conflictos

De acuerdo a la encuesta realizada a las personas que laboran en la Municipalidad al momento de la investigación, se determinó que no se han suscitado conflictos, durante el tiempo que tienen de trabajar en la institución.

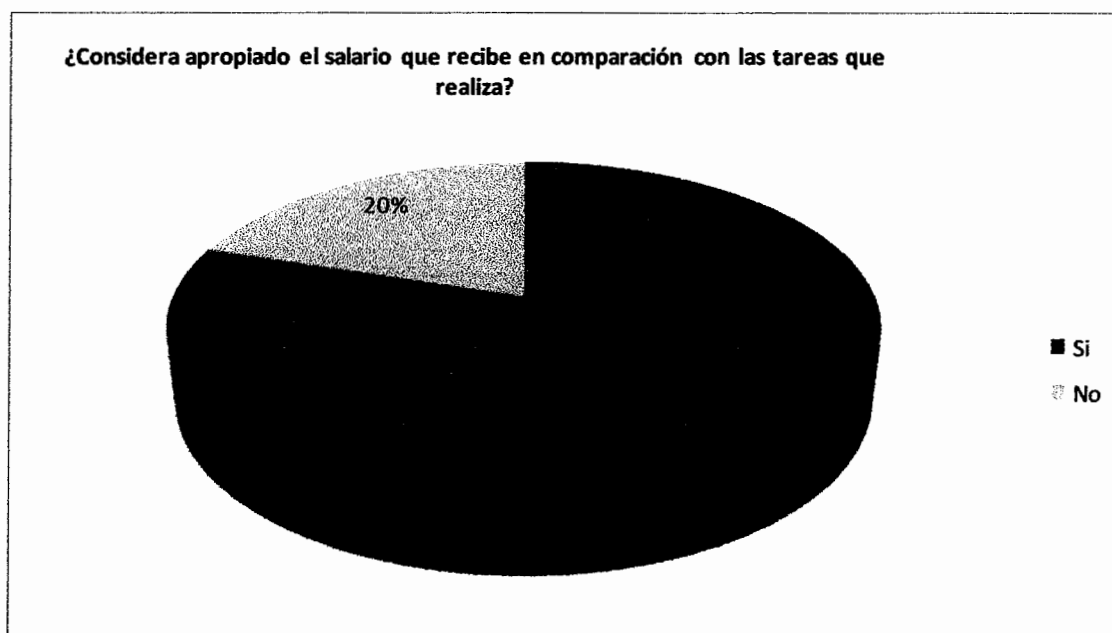
2.5.4 Motivación

Los trabajadores de la Municipalidad se sienten bastante motivados, pero existen algunos puntos en los que aun no se sienten satisfechos

De acuerdo a la investigación 100% del personal se siente satisfecho en su puesto de trabajo, debido a que les gusta lo que hacen y sienten que el ambiente en el que se desenvuelven es muy agradable.

De acuerdo a gráfica siguiente, 20% del personal considera que su salario es bajo, algunos indican que es porque tienen una carga de trabajo muy pesada y otros porque los salarios no les alcanzan para cubrir todas sus necesidades.

Gráfica 10
Municipio de Santa Apolonia, departamento de Chimaltenango
Salario comparado con tareas
Años: 2009



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

Otro punto importante que debe mencionarse es que no existe un plan de incentivos ni de aumentos. El 100% del personal indicó que nunca ha recibido un incentivo por parte de la Municipalidad y que los aumentos se proporcionan de acuerdo al presupuesto que manejen en el año. La única forma de agradecer al personal son los permisos que se les conceden cuando necesitan ausentarse o retirarse por algunas horas de la Municipalidad.

2.5.5 Comunicación

La comunicación interna se trasmite principalmente de forma verbal y en

ocasiones específicas, cuando el grado de importancia de la información es alta se realiza de forma escrita. La comunicación externa se transmite por medio verbal y se utiliza como medio de transmisión el teléfono.

Dentro de la Municipalidad existen dos formas de comunicación interna; formal e informal. La primera es la comunicación propiamente del trabajo y la segunda es la comunicación personal de los trabajadores. En muchas ocasiones no se respeta la jerarquía en cuanto a comunicación, debido a que el personal al tener alguna consulta, acude al jefe inmediato o al Alcalde directamente.

2.5.6 Liderazgo

De acuerdo a la teoría de liderazgo Ruta Meta, desarrollada por Robert House, se determinó que el liderazgo que se maneja en el nivel estratégico de la Municipalidad de Santa Apolonia, es el de líder orientado a logros, debido a que el Alcalde y el Concejo Municipal establecen metas desafiantes en cuanto a los proyectos, y esperan que el personal de el máximo de su eficiencia para poder cumplirlo.

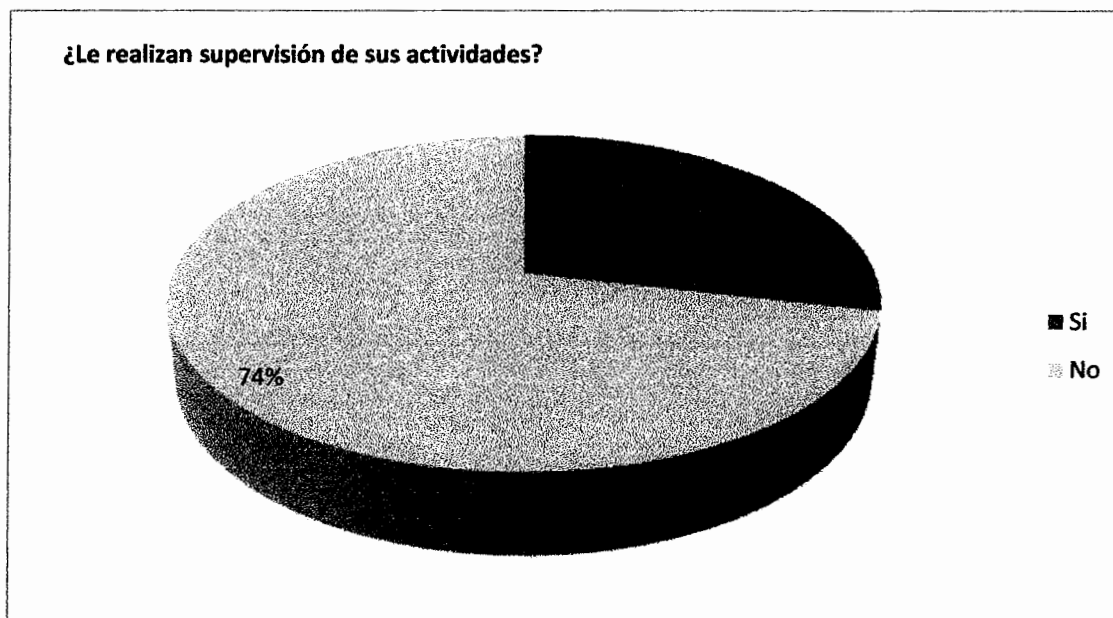
En el nivel táctico se maneja un liderazgo de líder apoyador, porque las oficinas trabajan en equipo y mantienen una grata armonía, lo cual hace que el jefe se preocupe en las necesidades de sus subordinados, y éstos a cambio, ofrecen su mayor desempeño.

2.5.7 Supervisión

No se realiza supervisión constante sobre las actividades que realizan los trabajadores.

A continuación se presentan los resultados obtenidos de acuerdo a la investigación:

Gráfica 11
Municipio de Santa Apolonia, departamento de Chimaltenango
Supervisión de actividades
Años: 2009



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

El 26% de los trabajadores expresaron que si se supervisa su trabajo pero, no existe una fecha específica programada para realizarlo, el jefe inmediato lo hace cuando menos se lo esperan. El otro 74% indicó que no supervisaban sus actividades, por ser operativas.

2.5.8 Trabajo en equipo

Dentro de cada oficina de la Municipalidad existe trabajo en equipo, todos los trabajadores tienen un mismo interés y se apoyan de cada uno de los integrantes, para que el trabajo que tienen que desempeñar sea satisfactorio, sin embargo cada oficina es muy independiente y cuando el trabajo se debe realizar de forma conjunta es más difícil, porque no tienen la cultura de trabajar en equipo con otras oficinas de la institución.

2.6 CONTROL

“El control puede considerarse como la detección y corrección de las variaciones de importancia en los resultados obtenidos por las actividades planeadas.”¹¹

En la municipalidad de Santa Apolonia, no hay estándares de calidad, lo cual dificulta detectar con exactitud los errores que se cometen, para luego mejorarlos.

2.6.1 Evaluación y medición de desempeño

Para medir el desempeño de los trabajadores de la Municipalidad de Santa Apolonia, no utilizan evaluaciones estructuradas, ni indicadores que midan exactamente el rendimiento de los mismos.

La forma de evaluar del Alcalde es a través de los reportes que trasladan los empleados mensualmente, en los cuales puede observar cuales son los resultados que han obtenido de acuerdo a las actividades que realicen. Otra forma que utiliza es, acercarse a las oficinas a conversar con los empleados y sondea el desempeño, a través de preguntas que les realiza. De acuerdo su evaluación, verifica cuales son los errores que se cometen para hacerlos saber y observar la mejoría de ellos.

2.6.2 Retroalimentación de resultados

El Alcalde realiza cada mes una reunión con los empleados en el cual les da a conocer cuáles son los proyectos que tienen por ejecutar, cómo han fluido las operaciones dentro de la Municipalidad y todo lo que a sucedido en general, para que todos los trabajadores estén enterados. Pero dentro de esa reunión también se da ha conocer los errores que se han encontrado de cada persona y a través de la platica que tiene con ellos les indica la forma de mejorarlos.

¹¹ Ibid. p. 518.

2.6.3 Sanciones disciplinarias

La Municipalidad no cuenta con un reglamento interno que pueda regir los derechos y obligaciones del personal, así como las prohibiciones. Cuando se presenta una falta disciplinaria, el Concejo Municipal es el encargado de analizar y de penalizar de acuerdo al rango de medidas disciplinarias que tienen establecidas verbalmente:

- Primera falta: Llamada de atención verbal
- Segunda falta: Llamada de atención escrita
- Tercera falta: Se levanta acta
- A la cuarta acta: Despido

De acuerdo a lo que establece la Ley de servicio Municipal las clases de medidas disciplinarias son las siguientes:

“Amonestación verbal, que se aplicará por infracciones leves, según lo determinen los reglamentos internos de cada municipalidad.

Amonestación escrita, que se impondrá cuando el trabajador haya merecido durante un mismo mes calendario dos o más amonestaciones verbales o en los demás casos que establezcan los reglamentos internos de las municipalidades.

Suspensión en el trabajo sin goce de salario hasta por un máximo de ocho días en un mes calendario, en éste caso, deberá oírse previamente al interesado.”¹²

Al momento de la investigación la disciplina no se aplica conforme a la ley, debido a que no tienen nada estructurado y todo lo resuelve conforme surge, sin tomar en cuenta que necesitan clasificar los grados de faltas que se cometan.

¹² Congreso de la República. Ley del Servicio Municipal. Ediciones legales, Comercio e Industria. Guatemala, 2008 p. 17.

CAPÍTULO III

PROPUESTA DE SOLUCIÓN A LA PROBLEMÁTICA ENCONTRADA

Para un funcionamiento adecuado de la Municipalidad, es importante tomar en cuenta que hay ciertas áreas que son susceptibles de mejoras, con el objetivo que estén enfocados a cumplir los objetivos o metas de la Municipalidad

3.1 PLANEACIÓN

Como se mencionó en el capítulo anterior, éste proceso administrativo presenta algunas deficiencias que influyen en el funcionamiento de la Institución, por lo que a continuación se presentan las propuestas de mejora aplicables.

3.1.1 Misión y visión

Para que los trabajadores así como la población conozca la misión y visión a las cuales deberían estar enfocadas todas las actividades que se realizan, se hace necesario establecer una sola misión que represente la razón de ser y una sola visión que se enfoque hacia donde quiere llegar la Municipalidad. Estas deben colocarse en un lugar visible para que todos puedan conocerlas.

3.1.2 Objetivos

Se debe definir un objetivo general y varios específicos que estén vinculados directamente a la filosofía de la institución, lo cual permitirá que se pueda alcanzar la visión propuesta. Para que los empleados se familiaricen con ellos puede transmitirse a través de las reuniones mensuales como se ha realizado durante los años 2008-2009 de administración municipal y también a través de un Manual de Organización al que debe tener acceso el personal (Ver propuesta de anexo II).

3.1.3 Valores

Para que todos los empleados de la Municipalidad puedan establecer los valores de la institución como propios, es importante que estos se den a conocer

exactamente como se tienen plasmados en el Manual de Organización. Al igual que los objetivos pueden transmitirse en las reuniones mensuales establecidas y deben colocarse en un lugar visible junto con la misión y visión, con el fin que tanto trabajadores como la población puedan visualizarlos.

3.1.4 Políticas

Se deben definir políticas aplicables a la Municipalidad, que puedan servir como guías de acción para la toma de decisiones.

3.1.5 Reglas

Para que los trabajadores tengan una clara idea de lo que pueden o no pueden realizar dentro de la Institución, es importante que se establezcan reglas y que se encuentren plasmadas en un normativo, el cual debe proporcionarse a los empleados que laboran en la Municipalidad y proporcionárselo a los nuevos colaboradores que se unen a formar parte del equipo de trabajo.

3.1.6 Procedimientos

El buen funcionamiento de la Municipalidad depende principalmente de la realización de las actividades de una forma correcta, por lo cual se hace necesario que exista un Manual de Normas y Procedimientos, que delimite la secuencia de actividades a seguir por cada proceso.

3.2 ORGANIZACIÓN

Para lograr una máxima eficiencia dentro de los planes de la municipalidad de Santa Apolonia, es importante que las relaciones entre las funciones, niveles y actividades se encuentren estructuras de forma adecuada.

3.2.1 Niveles jerárquicos

Para lograr definir los niveles jerárquicos, es importante efectuar una

replanteamiento del organigrama que al momento de la investigación de campo representa a la Municipalidad, el cual tiene desordenados los departamentos.

3.2.2 División del trabajo

Como se mencionó el capítulo II, existen tres personas que realizan las mismas actividades, por lo que se incurre en un gasto innecesario, la mejor forma de evitar estas situaciones, sería realizar un análisis de cada puesto y una reorganización de los mismos para evitar poca carga de trabajo en algunos puestos y mucha carga en otros.

3.2.3 Unidad de mando

Se debe respetar la línea jerárquica, cada empleado debe tener asignado un solo jefe que es el responsable de verificar el cumplimiento de las actividades de su o sus subordinados.

3.2.4 Departamentalización

Según lo que se constató, la unidad de Alcaldía está cargada con muchas funciones que deberían ser delegadas a otra unidad que no existe en la Municipalidad. Se propone que se creen más unidades de acuerdo a la ley, para que cada una sea responsable de sus actividades y el Alcalde se ocupe de sus funciones al tener como canal de comunicación el jefe de la unidad.

3.2.5 Centralización y descentralización

Al organizar las unidades que operan en la Municipalidad, se descentralizaría la autoridad, debido a que el Alcalde delegaría responsabilidad en cada jefe de unidad y estos se encargarían de verificar el cumplimiento de funciones.

3.2.6 Descripciones de puestos

Un Manual de Organización que contenga la descripción de cada puesto, sería la

forma adecuada para que los empleados conozcan a cabalidad las funciones que deben desempeñar, así también el personal de nuevo ingreso no confunda las atribuciones que deba realizar, por obtener la información de forma verbal del personal que ya labora en la institución.

3.3 INTEGRACIÓN

Una forma eficiente de tener al personal adecuado, es seguir los pasos de integración de acuerdo a lo que la ley establece.

3.3.1 Reclutamiento

De acuerdo a la Ley del Servicio Municipal, para que una persona inicie el proceso reclutamiento en una municipalidad, debe cumplir con los requisitos mínimos que establezca el Reglamento de Personal de la Institución, el cual los deberá contener. Al momento de la investigación de campo la Municipalidad no cuenta con este manual, por lo que no tienen establecidos requisitos indispensables para contratar al personal.

3.3.2 Selección

Para que una persona pueda ser elegible a la plaza vacante, debe someterse a evaluaciones escritas, verbales, mixtas o de ejecución como lo establece la Ley de Servicio Municipal, se deben establecer pruebas para que los candidatos las realicen y luego notificar su aprobación a la Oficina Asesora de Recursos Humanos de las municipalidades.

3.3.3 Inducción

Para que los nuevos empleados que ingresan a trabajar a la Municipalidad realicen las funciones asignadas sin ninguna complicación, es importante que se le de una inducción al puesto, esto permitirá que la persona sepa que hacer en cada actividad y lo adecue de acuerdo a su conocimiento.

3.3.4 Capacitación

Las capacitaciones son importantes para proveer especialización en las funciones que desempeñan los empleados. Se debe programar esporádicamente capacitaciones que puedan servir en el funcionamiento general de la Municipalidad, esto aplicable a todos los empleados. Una capacitación que puede ser de suma importancia es la Atención al Cliente, la cual puede reforzar el cumplimiento de la misión y dar beneficio a la población a la cual está enfocada la institución.

3.3.5 Dotación de herramientas al personal

Para que los trabajadores tengan lo necesario y se sientan cómodos al desarrollar sus actividades, es necesario que se contemple dentro del presupuesto las herramientas y mobiliario que necesitan en su puesto de trabajo. Una forma de no castigar el presupuesto es realizar cotizaciones en diferentes lugares con precios accesibles al consumidor.

3.4 DIRECCIÓN

Para tomar las decisiones adecuadas, que puedan afectar a toda la institución, es importante darle el seguimiento al cumplimiento de la responsabilidad, adicionalmente que la autoridad sea delegada.

3.4.1 Coordinación de intereses

La vinculación de los intereses personales con los institucionales promueve el cumplimiento de los objetivos propuestos. Para lograr esto, como se había mencionado anteriormente, es importante definir claramente el objetivo general y objetivos específicos.

3.4.2 Vía jerárquica

Las órdenes deben transmitirse de acuerdo a los niveles de mando, los mandos altos

deben transmitir a los mandos medios y los mandos medios al personal operativo. Cada empleado debe reportar de igual forma al nivel de mando respectivo.

3.4.3 Motivación

La mayoría del personal se encuentra motivado, pero es necesario realizar un tipo de programa de incentivos para que los trabajadores se desempeñen con el mismo entusiasmo que lo han hecho. Una de las formas para motivarlos podría ser, elegir cada mes al empleado destacado, al cual se le entregue una bonificación por su buen desempeño, o bien puede ser un motivador no dinerario como por ejemplo un día de permiso entre otros.

3.4.4 Comunicación

Se debe respetar los canales de comunicación, debido a que los empleados deben recurrir a su jefe inmediato para cualquier consulta que necesiten realizar y los jefes tienen que transmitir la información formal a sus subordinados.

3.4.5 Supervisión

La supervisión cumple con un papel importante dentro de la realización de las actividades, es importante realizar supervisión periódicamente, esto beneficiara al cumplimiento de los objetivos.

3.4.6 Trabajo en equipo

Para promover el trabajo en equipo a nivel institucional, es importante que en las reuniones se explique la importancia que tiene el trabajar en equipo entre oficinas, esto con el objetivo que no se visualicen de forma independiente, sino que se vean todos como una sola unidad que requiere el apoyo conjunto.

3.5 CONTROL

La mejor forma de saber en que áreas se encuentran fallos y corregir esos

errores, es la realización de medición de resultados, a través de controles a las actividades que se desempeñen en cada puesto de trabajo. Al mismo tiempo es importante la retroalimentación, para obtener con eficiencia resultados exitosos.

3.5.1 Evaluación y medición de resultados

Una forma eficiente de medir los resultados, es implementar estándares de calidad para cada puesto y establecer indicadores con los cuales se calificaría cada uno de ellos. Esta evaluación sería aplicable a todos los trabajadores, la cual mediría la calidad con la que desempeñan su trabajo y mostraría las áreas que necesitan mejora, además podría proporcionar datos de que persona fue la mejor en ese mes.

3.5.2 Retroalimentación de resultados

Las áreas de mejora registradas con la medición de resultados de cada trabajador, debe ser retroalimentada, verificar porque razón surgen los fallos y buscar las alternativas de solución para corregir los errores y no volverlos a cometer en futuras actividades.

3.5.3 Sanciones disciplinarias

Para realizar las sanciones del acuerdo a lo que la ley establece, se debe elaborar un reglamento interno que sea aplicable a todo el personal de la Municipalidad.

CAPÍTULO IV

REQUERIMIENTOS DE INVERSIÓN SOCIAL

Son aquellas necesidades que existen en la población y que demanda por la construcción de establecimientos, servicios y mejoramiento de infraestructura, las cuales tienen que ser atendidas para mejorar el nivel de vida de los habitantes. La finalidad de la inversión social es la satisfacción de los servicios sociales dentro de una comunidad.

4.1 FUENTES DE INGRESOS MUNICIPALES

Para el sostenimiento de la municipalidad de Santa Apolonia, se tienen establecidos rubros de ingresos que se constituyen en su fuente de aprovisionamiento.

Las fuentes que proveen un ingreso superior a la municipalidad son las siguientes:

- Aporte de gobierno
- IVA-Paz
- Petróleo
- Circulación de vehículos
- Aporte Constitucional

Las fuentes que proveen un ingreso inferior son las siguientes:

- Boleto de ornato
- Impuesto de agua
- Impuesto de extracción de basura
- Impuesto de tala de árboles
- Impuesto de extracción de ganado mayor y menor
- Impuesto de buses urbanos, extraurbanos y mototaxis
- Ingreso de cancha municipal

4.1.1 Aporte de gobierno

Este es el principal ingreso de la Municipalidad, es proporcionado por el Gobierno Central, de acuerdo al Plan Operativo Anual –POA– que se haya formulado para el año que inicia.

4.1.2 IVA Paz

Es el ingreso que traslada el Organismo Ejecutivo a la Municipalidad, por concepto de IVA nacional percibido.

4.1.3 Petróleo

El es ingreso que obtiene la Municipalidad, por concepto de impuestos por extracción de petróleo nacional en el porcentaje que le corresponde.

4.1.4 Circulación de vehículos

Es el ingreso que es trasladado a la Municipalidad de acuerdo a los fondos recaudados por la circulación de vehículos en el país, el cual es distribuido a todas las municipalidades.

4.1.5 Aporte Constitucional

Uno de los ingresos que poseen todas las municipalidades es este aporte, el cual representa el 10% de todos los ingresos del Estado.

4.1.6 Boleto de ornato

Es el ingreso que se percibe de la población, cuando adquieren el boleto de ornato al inicio de año, de acuerdo al rango salarial.

4.1.7 Impuesto de agua

Es el ingreso que se percibe por el consumo del servicio de agua dentro del Municipio el cual tiene un costo de Q.1.00 mensual.

4.1.8 Impuesto de extracción de basura

Es el ingreso que se percibe por el cobro del servicio de extracción de basura, el cual solo se presta en el Casco Urbano, con un costo de Q.5.00 al mes.

4.1.9 Impuesto por tala de árboles

Este ingreso es el que se percibe por concepto de un impuesto, que se cobra al proveer un permiso a la población para talar cierta cantidad de árboles, y ellos a la vez se comprometen a sembrar más árboles para no contribuir a la deforestación.

4.1.10 Impuesto por extracción de ganado mayor y menor

Este ingreso está constituido por el impuesto que se cobra, a todas las personas que extraen ganado del Municipio.

4.1.11 Impuesto por buses urbanos, extraurbanos y mototaxis

Este ingreso proviene directamente, del impuesto que pagan los propietarios de los buses urbanos y extraurbanos, así como de mototaxis, por la circulación de los mismos.

4.1.12 Ingreso de canchas municipales

Es el ingreso que se obtiene a través de la utilización de las canchas municipales que se encuentran en el Casco Urbano, por la población.

4.2 PROYECTOS EN EJECUCIÓN

Al momento de la investigación, se pudo determinar cuales son los proyectos en ejecución, los cuales se detallan en la siguiente tabla:

Tabla 3
Municipio de Santa Apolonia, departamento de Chimaltenango
Proyectos en ejecución
Año: 2009

No.	Nombre del proyecto	Localización
1	Mejoramiento de agua potable, construcción de caja, tanque y tubería.	Aldea Xeabaj
2	Construcción de Instituto Básico.	Aldea Xeabaj
3	Mejoramiento de Escuela de Primaria Mario Mendez Montenegro.	Casco Urbano
4	Mejoramiento de calle.	Aldea Panatzan
5	Mejoramiento calle.	Caserío Xecubal
6	Construcción de salón comunal.	Aldea Chipatá
7	Construcción de salón comunal.	Aldea Chuatacaj

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

Como lo muestra la tabla anterior para el año 2009, al momento de la investigación hay siete proyectos que se encuentran en proceso, los cuales pretenden beneficiar a la población de la localidad.

4.3 NECESIDADES DE INVERSIÓN SOCIAL

De acuerdo al trabajo de campo se determinó que dentro del municipio de Santa Apolonia, hay muchas necesidades de inversión, que se encuentran distribuidas en las diferentes aldeas y caseríos. Al momento de llevar a cabo los proyectos traerían beneficios a una cantidad considerable de la población.

A continuación se presentan los proyectos necesarios a realizar en el Municipio:

Tabla 4
Municipio de Santa Apolonia, departamento de Chimaltenango
Necesidades de inversión social
Año: 2009

No.	Nombre del proyecto	Localización	Beneficiarios
1	Introducción drenaje de aguas servidas	Cabecera municipal Santa Apolonia. Sector las Rosas	100
2	Construcción tanque de agua	Aldea Xesajcap I	208
3	Construcción de transversales	Caserío Salamit, Patzaj	100
4	Construcción cocina escolar	Caserío Chuachun	231
5	Construcción cocina escolar	Caserío Xesajcap II	199
6	Construcción de muro y circulación de tanque de agua	Aldea Chuaparál II	366
7	Construcción de muros y transversales	Caserío Xesajcap II, El Rinconcito	199
8	Construcción de caja pluvial, colocación de tubería, concreto, muro y cuneta	Aldea Parajbey	846
9	Circulación de escuela primaria	Aldea Chuaparál II	366
10	Construcción de dos aulas	Aldea Patzaj	439
11	Construcción de caja , tanque y colocación de tubería para agua	Aldea Xeabaj	1,023
12	Construcción de salón comunal	Aldea Xecohil	748
13	Mejoramiento de calle	Caserío Xecubal	467
14	Mejoramiento de calle	Aldea Panatzan	684
15	Construcción de un mercado municipal	Cabecera municipal Santa Apolonia	15,966
16	Construcción de centro de acopio	Cabecera municipal Santa Apolonia	15,126
17	Construcción de la Escuela Nacional Rural Mixta	Caserío La Puerta	204
18	Construcción de la Escuela Nacional Rural Mixta	Caserío Los Perez	181
19	Construcción de salón Municipal	Cabecera municipal Santa Apolonia	3,084

Continúa página siguiente

Viene página anterior

20	Planta de tratamiento de aguas servidas	Cabecera municipal Santa Apolonia, Aldeas y caceríos	15,126
21	Tratamiento de desechos sólidos	Cabecera municipal Santa Apolonia	15,126
22	Construcción Estadio Municipal face II	Cabecera municipal Santa Apolonia	3,084

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

Dentro del Municipio hay varias necesidades que se deben cubrir para mayor comodidad de la población, principalmente, según muestra la tabla anterior, se identificaron 22 proyectos.

4.4 PRIORIZACIÓN DE PROYECTOS

Para cubrir las necesidades más importantes de la población, a continuación se presentan los proyectos que necesitan ser ejecutados con prioridad:

Tabla 5
Municipio de Santa Apolonia, departamento de Chimaltenango
Priorización de proyectos
Año: 2009

No.	Nombre del proyecto	Localización
1	Construcción de un mercado municipal	Cabecera municipal Santa Apolonia
2	Construcción de centro de acopio	Cabecera municipal Santa Apolonia
3	Construcción de dos aulas	Aldea Patzaj
4	Planta de tratamiento de aguas servidas	Cabecera municipal Santa Apolonia, Aldeas y caceríos
5	Introducción drenaje de aguas servidas,	Cabecera municipal Santa Apolonia. Sector las Rosas
6	Tratamiento de desechos sólidos	Cabecera municipal Santa Apolonia

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

Como muestra la tabla anterior, una de las principales necesidades es el mercado municipal, debido a que en el Municipio existe un mercado pero se encuentra ubicado en la Aldea más lejana y la población para realizar sus compras debe dirigirse a Tecpán Guatemala o a San José Poaquil. Otra necesidad muy importante es el tratamiento de aguas servidas y desechos sólidos, para que el Municipio no se contamine, entre otros.

CONCLUSIONES

Después de realizar el diagnóstico administrativo en la municipalidad de Santa Apolonia departamento de Chimaltenango, se concluye lo siguiente:

1. La población económicamente activa alcanza un 27% del total de los habitantes, comprendido entre las edades de 15 a 64 años de edad, esto representa una fuente de potencial de mano de obra que puede emplearse en las diferentes actividades económicas. Sin embargo la condición social y económica que prevalece en el medio es precaria, además el bajo nivel de vida se manifiesta en el alto índice de pobreza lo cual limita el desarrollo del Municipio.
2. La concentración y tenencia de la tierra es de los principales problemas que no permite el bienestar de la población, debido a que existen muchas fincas con poca superficie y pocas fincas con mucha superficie, lo que demuestra la inequitativa de la distribución de la tierra.
3. Las actividades artesanales en general son tareas familiares con bajo volumen de producción. La elaboración de pan, alfarería, y güipiles es trabajo que se realiza en forma complementaria para generar ingresos adicionales, la mayoría de veces se utiliza como consumo personal.
4. Existen actividades comerciales y de servicio dentro del Municipio, los cuales proveen a la población de artículos de primera necesidad que no satisfacen la demanda actual, lo que obliga a la población a recurrir a otros municipios para abastecerse de artículos de primera necesidad lo que genera desinversión al sector.

5. Uno de los principales problemas dentro de la Municipalidad, es que los trabajadores no conocen la filosofía de la institución. Se tienen establecidas varias misiones, visiones, valores y en el caso de los objetivos no se tienen definidos, lo cual afecta porque ellos no saben, hacia donde quiere llegar la Municipalidad y por consiguiente no pueden enfocar sus intereses personales para alcanzar los objetivos.
6. La estructura organizacional no es la adecuada, de acuerdo a los puestos que al momento de la investigación funcionan en la Municipalidad, la alcaldía tiene demasiadas atribuciones y muy centralizada la autoridad, lo cual provoca que el personal en ciertas ocasiones reciban ordenes de varias personas y que haya duplicidad de funciones.
7. El reclutamiento de personal de nuevo ingreso, no tiene un el proceso definido de acuerdo a lo que la ley establece. La mayoría del personal que ingresa es referido por los mismos empleados y no presentan ningún tipo de papelería o en ocasiones solo fotocopia de cédula, adicionalmente no se realizan pruebas, ni inducción al puesto, solamente una entrevista que realiza el Alcalde.
8. No se tiene establecido ningún mecanismo formal que sirva de apoyo para medir los resultados de los empleados, para la retroalimentación y toma de decisiones.

RECOMENDACIONES

De acuerdo a las conclusiones citadas, se proponen las siguientes recomendaciones:

1. Que los líderes del Concejo Municipal, establezcan políticas socioeconómicas de desarrollo, que provean fuentes de empleo a efecto de mejorar las condiciones de vida de la población, así mismo se establezcan programas específicos de salud y educación a corto y mediano plazo. La participación en un programa conjunto es indispensable para alcanzar los objetivos.
2. Que los líderes de los pequeños agricultores gestionen ante las instituciones gubernamentales y municipales planes de financiamiento, para la obtención de tierras, debido a que la libertad para producir depende del acceso a la misma. El recurso tierra juega un papel importante para el destino económico social del Municipio y del país, razón por la cual se deben desarrollar programas de asistencia técnica, administrativa, financiera y de comercialización a corto y mediano plazo.
3. Las actividades artesanales son actividades únicas, representan el arte y la cultura de una comunidad, por ello se deben conservar por medio de programas que brinden capacitación específica en el área de comercialización, organización, tecnificación, mercadeo y financiamiento así como buscar mercados potenciales para distribuirlos, implementar políticas de comercialización que tiendan a mejorar y fortalecer el intercambio de manera equitativa, en donde el productor obtenga un beneficio económico que le garantice utilidades y que le permitan incrementar su producción y obtener, comercio justo para sus productos.

4. La Municipalidad en cooperación con los comités de desarrollo deben incentivar la construcción de la infraestructura de los servicios básicos y tomar como prioridad un mercado municipal, debido a que la inexistencia del mismo provoca desinversión y fuga de recursos económicos que pueden reinvertirse en la comunidad. Los beneficios serían diversos como nuevas fuentes de trabajo, acopio de los productos, afluencia de consumidores regionales entre otros.
5. Que la Oficina de Secretaría, tenga en un lugar accesible para los empleados el Manual de Organización así mismo que se coloque un en un lugar visible la misión, visión, objetivos y valores para que todos puedan compartir la filosofía de la institución y que enfoquen sus resultados para alcanzar los objetivos.
6. Que el Alcalde realice un análisis de redistribución de todas las funciones que desempeña, que se cree una estructura organizacional acorde a los puestos que funcionan en la Municipalidad, y se definan las unidades que aún hacen falta, para descentralizar la autoridad del Alcalde.
7. Que el Alcalde contrate a una persona que despeñe las funciones de recursos humanos y que se establezca un programa de reclutamiento y selección de acuerdo a lo que la ley establece.
8. Que la Oficina de planificación diseñe una hoja de medición de desempeño con estándares que puedan ser calificables de cada puesto, esto con el objetivo obtener información de las áreas que necesitan mejora y proveer retroalimentación para que los resultados sean satisfactorios.

ANEXOS

ANEXO I
PERFILES DE PROYECTOS
MUNICIPALIDAD DE SANTA APOLONIA, CHIMALTENANGO

ÍNDICE

		Página
I	Construcción de salón municipal	1
II	Mejoramiento de calle Aldea Panatzán	3
III	Construcción de aulas Aldea Patzaj	4

PERFIL DE PROYECTO

CONSTRUCCIÓN SALÓN MUNICIPAL

A continuación se presenta el perfil de la construcción de un salón municipal en el Municipio.

- **JUSTIFICACIÓN**

La necesidad de llevar a cabo el Proyecto en la cabecera municipal de Santa Apolonia, viene desde muchas años atrás para atender las diferentes actividades que se llevan a cabo en la población, las cuales son de tipo cultural, social, religioso, cívico, fúnebre, etc. así mismo se fundamenta en los planteamientos que los COCODES y Autoridades de las comunidades del área rural presentan al Alcalde Municipal, Marco Tulio Núñez Rodas.

- **DESCRIPCIÓN DEL PROYECTO**

El Proyecto consiste en la construcción de un “SALÓN MUNICIPAL” de 40 metros de largo por 25 metros de ancho en un área total de 1,000 metros cuadrados, el cual será de mampostería con acabado de primera en todas las paredes, techo con estructura metálica y tipo domo, piso de granito, puertas metálicas, ventanas de aluminio, con instalación eléctrica, drenaje sanitario, batería de baños, vestidores, escenario, etc.

- **BENEFICIARIOS**

En el proyecto se beneficiarán 748 habitantes de la población en forma directa y en forma indirecta a todos los habitantes del Municipio.

- **PRESUPUESTO A NECESITAR**

Tomando en consideración los gastos en lo que se incurriría para la

realización del salón municipal, de acuerdo a lo descrito en la descripción del proyecto, es necesario un presupuesto de Q.2,475,169.43, el cual cubrirá los gastos contemplados en general.

PERFIL DE PROYECTO

MEJORAMIENTO DE CALLE ALDEA PANATZAN

A continuación se presenta el perfil del mejoramiento de calle que conduce hacia la aldea Panatzan.

- **JUSTIFICACIÓN**

La necesidad de llevar a cabo el proyecto, se fundamenta en el uso que a diario es sometido este camino, el cual es de terracería. Debido al deterioro que ha tenido es más difícil para las personas, transitar en vehículos para atender sus trabajos agrícolas y poder sacar sus productos, como también para los intercambios comerciales, traslado de algún enfermo hacia cualquier centro asistencial. Las constantes lluvias y las pendientes pronunciadas, han provocado derrumbes y desgaste del material, por lo que se hace necesario y urgente el mantenimiento continuo.

- **DESCRIPCIÓN DEL PROYECTO**

El proyecto denominado “MEJORAMIENTO DE CALLES” consiste en balastar y mejorar un total de 30 Kilómetros con un ancho promedio de 5.50 metros de camino en la Aldea Panatzan.

- **BENEFICIARIOS**

El proyecto en mención beneficiará directamente a 684 personas de la aldea Panatzan.

- **PRESUPUESTO A NECESITAR**

Tomando en consideración los gastos en lo que se incurriría para la realización del proyecto, se necesita un presupuesto de Q.304,966.11.

PERFIL DE PROYECTO

CONSTRUCCIÓN DOS AULAS DE ALDEA PATZAJ

A continuación se presenta el perfil de la construcción de dos aulas en la Aldea Patzaj.

- **JUSTIFICACIÓN**

Es fundamental la construcción de aulas para que los estudiantes, estén protegidos de los elementos naturales externos, tales como rayos de sol en verano y agua de lluvia en invierno, con el objetivo que la atención de los estudiantes sea directamente al estudio y promover la educación.

- **DESCRIPCIÓN DEL PROYECTO**

El proyecto consiste en la construcción de dos aulas de 7.00x6.00 mts. Interiores cada una. Será de block sisado, con puertas y ventanas metálicas, techo con costanera metálica 6x2, lamina galvanizada y piso de concreto alisado.

- **BENEFICIARIOS**

El proyecto en mención beneficiará directamente a 439 personas de la aldea Patzaj.

- **PRESUPUESTO A NECESITAR**

Tomando en consideración los gastos en lo que se incurriría para la realización de las dos aulas, de acuerdo a lo descrito en la descripción del proyecto, es necesario un presupuesto de Q.253,000.43.

ANEXO II
MANUAL DE ORGANIZACIÓN
MUNICIPALIDAD DE SANTA APOLONIA, CHIMALTENANGO

ÍNDICE

		Página
	Introducción	
I	Objetivos	1
II	Filosofía institucional	1
a	Misión	1
b	Visión	1
c	Objetivos	2
d	Valores	2
III	Estructura organizacional	3
IV	Descripciones de puesto	5

INTRODUCCIÓN

Con el propósito que la Municipalidad tenga una guía para una adecuada ejecución de sus actividades y adicionalmente tenga plasmada la filosofía de la institución, se presenta a continuación un Manual de Organización.

Este manual contiene la misión, visión, valores, organigrama y las funciones de tres puestos que se desempeñan en la Municipalidad.

Se debe tomar en cuenta que este Manual de Organización se debe actualizar con cierta periodicidad, debido a que es importante que se modifique de acuerdo a las necesidades o los cambios que puedan surgir.

I OBJETIVOS

Los objetivos que se pretenden alcanzar con el Manual de Organización, se presentan a continuación:

- Proporcionar una guía de la filosofía de la Municipalidad, para que los empleados tengan conocimiento de la razón de ser y lo que se pretende alcanzar.
- Evitar duplicidad de funciones en los procedimientos que se realizan dentro de la municipalidad.
- Lograr que todos los trabajadores enfoquen sus objetivos con los de la Municipalidad.
- Proporcionar una estructura organizacional que se adecue a las actividades de la Municipalidad.

II FILOSOFÍA INSTITUCIONAL

Para definir la filosofía de la Municipalidad, se presenta a continuación los elementos que la conforman, los cuales son: misión, visión, objetivos y valores.

a. Misión

Somos una Municipalidad enfocada al servicio público y atención a la población hacemos lo que este a nuestro alcance para resolver los problemas sociales sin discriminación alguna, le damos prioridad al desarrollo urbano y rural, tomamos como base la capacidad financiera, y hacemos un buen uso de los recursos económicos con equidad, eficacia y transparencia en beneficio de los habitantes.

b. Visión

Ser una municipalidad modelo en calidad administrativa y de servicios, a nivel

departamental, que provea a los vecinos mejores condiciones de vida y desarrollo, que genere armonía, bienestar y paz.

c. Objetivos

Los objetivos que dirigen el rumbo de las actividades de la Municipalidad son:

- Brindar a la población un servicio de calidad y confiabilidad en las gestiones que realizan.
- Propiciar el desarrollo urbano y rural a través de los proyectos que se realizan por petición de las autoridades comunales.
- Mantener la seguridad ciudadana dentro del Municipio, para que la población tenga la paz que necesita.
- Administrar eficazmente los fondos financieros disponibles, con el propósito de aprovecharlos al máximo en beneficio de la población.
- Resolver los problemas sociales de la población, sin discriminación alguna por sexo, raza, edad, etc.
- Promover la educación y priorizar las actividades de la niñez del Municipio, para que sean futuros hombres y mujeres de bien.

d. Valores

Los valores que tienen como propósito influir en el comportamiento de los trabajadores, son los siguientes:

- **Calidad**

El vecino es nuestro cliente, la calidad es nuestro trabajo, un vecino satisfecho es nuestra meta.

- **Responsabilidad**

Como individuos exigimos responsabilidad total en nosotros mismos; como equipo de trabajo apoyamos la responsabilidad de los demás.

- **Reciprocidad**

Es nuestro lema: un beneficio mutuo es un beneficio compartido y un beneficio compartido perdurará.

- **Eficiencia**

Utilizamos los recursos al máximo, no desperdiciamos nada y solo realizamos lo que podemos hacer mejor.

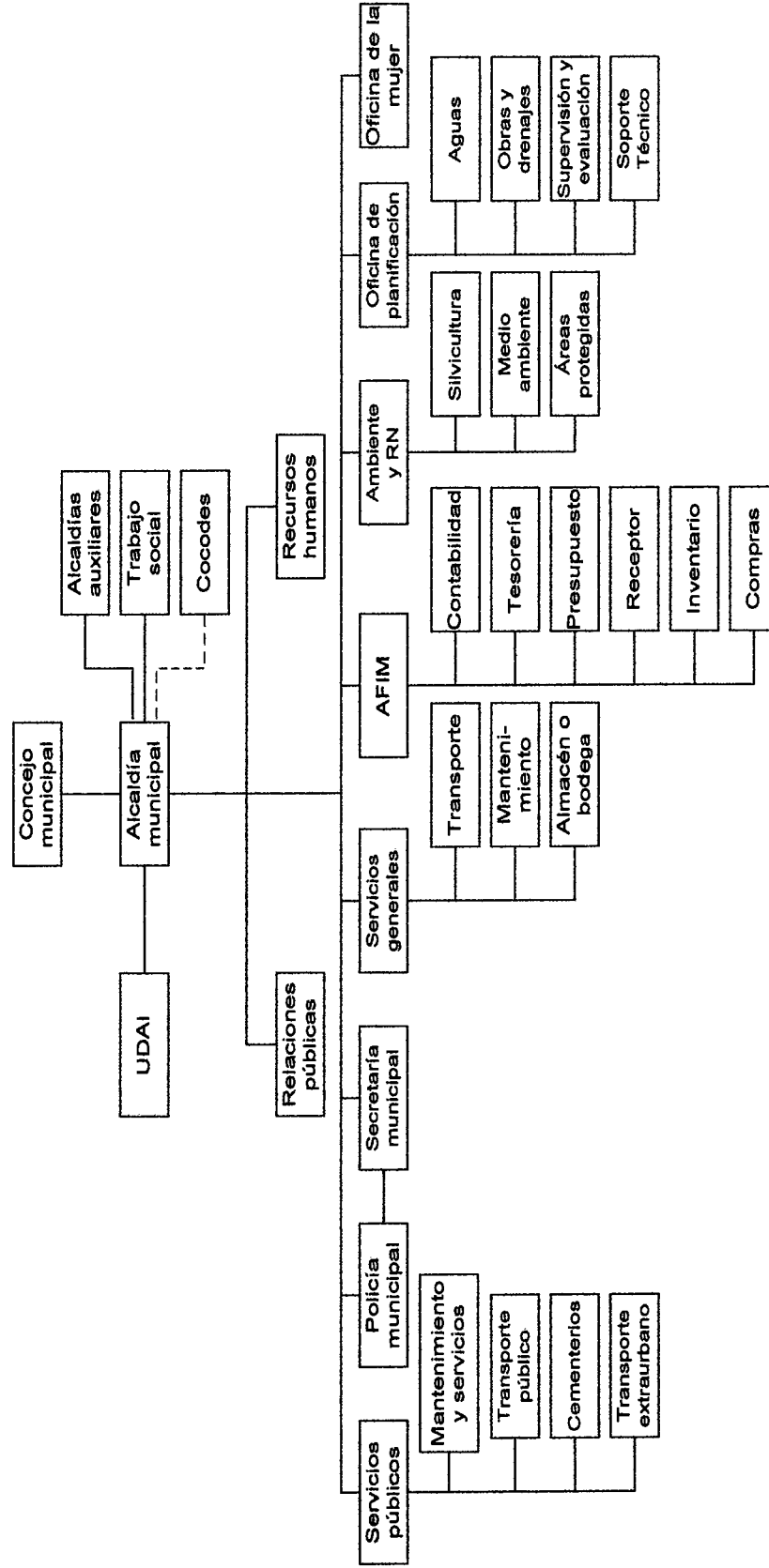
- **Libertad**

Necesitamos libertad para formar nuestro futuro, necesitamos integridad para ser libres.

III ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL

Para que el personal de la Municipalidad conozca de forma clara como se encuentra estructurada la institución y visualice como se encuentran las relaciones de autoridad entre jefe y subordinado, se presenta a continuación el siguiente organigrama, elaborado de acuerdo a los requerimientos de ley.

Municipio de Santa Apolonia, departamento de Chimaltenango
Organigrama propuesto
Año: 2009



Fuente: Elaboración propia con base en el Código Municipal e Investigación de campo Grupo EPS., segundo semestre 2009.

IV DESCRIPCIÓN DE PUESTOS

Se presenta la descripción técnica del puesto de tres de los principales puestos que operan en la Municipalidad, los cuales son:

- Alcalde
- Tesorero
- Secretario

MUNICIPALIDAD DE SANTA APOLONIA
--

DESCRIPCIÓN TÉCNICA DEL PUESTO
I. IDENTIFICACIÓN

Título del puesto:	Alcalde
Ubicación administrativa:	Alcaldía municipal
Inmediato superior:	Concejo municipal
Subalternos:	Relaciones públicas Recursos humanos Servicios públicos Policía municipal AFIN Secretaría municipal Servicios generales, Ambiente y recursos naturales Oficina de Planificación Oficina de la mujer.

II. DESCRIPCIÓN

La función principal del Alcalde es hacer cumplir las ordenanzas, reglamentos, acuerdos, resoluciones y demás disposiciones del Concejo Municipal y resolver asuntos del Municipio.

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 este 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 empleados 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 el Municipio, debe 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 Municipal 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 y podrá delegar esta función en uno de los concejales.
- Tomar el juramento de ley a los concejales, síndicos y a los alcaldes, comunitarios o auxiliares, al darles posesión de sus cargos.
- Enviar copia autorizada a la Contraloría General de Cuentas del inventario de

los bienes de la municipalidad, dentro de los primeros 15 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.
- Remitir dentro de los primeros cinco días hábiles de vencido cada trimestre del año, al Registro de Ciudadanos del Tribunal Supremo Electoral, informe de los avocindamientos realizados en el trimestre anterior y de los vecinos fallecidos durante el mismo período.
- 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.

Relaciones de trabajo

La principal relación laboral, es con los subordinados quienes le deben reportar todos los avances y actividades que realizan y con el Concejo Municipal al cual también pertenece.

Autoridad

- Delegar funciones a los subordinados.
- Coordinar actividades.

Responsabilidad

Es responsable de la administración del Municipio y del buen funcionamiento de

las actividades que se desarrollan en la municipalidad y que estén enfocadas al servicio de la población.

Requisitos

- Ser guatemalteco de origen y vecino inscrito en el distrito municipal.
- Estar en el goce de sus derechos políticos.
- Saber leer y escribir.

MUNICIPALIDAD DE SANTA APOLONIA**DESCRIPCIÓN TÉCNICA DEL PUESTO****I. IDENTIFICACIÓN**

Título del puesto:	Tesorero
Ubicación administrativa:	AFÍN
Inmediato superior:	Alcalde
Subalternos:	Cajero y contador

II. DESCRIPCIÓN

Las principales funciones del Tesorero es la recaudación, depósito y custodia de los fondos y valores municipales, así como la ejecución de los pagos que deba realizar, de conformidad con la ley.

Atribuciones

- Operar las cuentas de los libros autorizados para el efecto.
- Registrar en los libros o sistemas computarizados la contabilidad de los ingresos y egresos municipales, previa autorización de la Contraloría General de Cuentas, de acuerdo con las reglas contables legalmente aceptadas.
- Rendir cuenta al Concejo Municipal, en la sesión inmediata, para que resuelva sobre los pagos que haga por orden del Alcalde y que, a su juicio, no estén basados en la ley, lo que lo eximirá de toda responsabilidad con relación a esos pagos.
- Efectuar los pagos que estén fundados en las asignaciones del presupuesto

y verificar previamente su legalidad. Si los hiciere sin cumplir los requisitos y formalidades de ley, deberá reintegrar su valor al erario municipal, sin perjuicio de las responsabilidades en que hubiere incurrido.

- Extender a los contribuyentes los comprobantes correspondientes autorizados y señalados por la Contraloría General de Cuentas, por las sumas que de ellos perciba el tesorero municipal.
- Hacer cortes de caja, examen de libros y registro, así como del inventario general de bienes de la municipalidad, al tomar posesión de su cargo y al entregarlo.
- Remitir a la Contraloría General de Cuentas, certificación del acta levantada al documentar el corte de caja y arqueo de valores de la Tesorería, a más tardar tres días después de efectuadas esas operaciones.
- Presentar al Concejo Municipal, en el curso del mes de enero de cada año, la cuenta general de su administración durante el año anterior, para que sea examinada y aprobada durante los dos meses siguientes a la presentación de la cuenta general de su administración.
- Hacer corte de caja cada mes y elaborar los estados financieros que exigen los reglamentos de la materia, para ser enviados a las oficinas correspondientes.

Relaciones de trabajo

Con el Alcalde, con el Concejo Municipal y el personal que se encuentra bajo la unidad de AFIN.

Autoridad

- Toma de decisiones en cuanto a elaboración de documentos financieros.
- Cierta autoridad en la asignación de los fondos.
- Delegación de actividades a subordinados.
- Coordinación de fechas para el cumplimiento de la presentación de documentos financieros.

Responsabilidad

Es responsable de llevar todo lo referente a lo contable, reportar a la Contraloría General de Cuentas, Informar al Concejo Municipal los movimientos financieros y recaudación y custodia de fondos.

Requisitos

- Ser ciudadano.
- Perito Contador o Contador Público y Auditor.

MUNICIPALIDAD DE SANTA APOLONIA**DESCRIPCIÓN TÉCNICA DEL PUESTO****I. IDENTIFICACIÓN**

Título del puesto:	Secretario
Ubicación administrativa:	Secretaría municipal
Inmediato superior:	Alcalde
Subalternos:	Tres oficiales de secretaría

II. DESCRIPCIÓN

Las principales funciones de Secretario consiste en la realización de actas en todas las reuniones que se celebren y tener la custodia de las mismas.

Atribuciones

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

Consejo Municipal de Desarrollo y a los medios de comunicación a su alcance.

- Asistir a todas las sesiones del Concejo Municipal, con voz informativa, pero sin voto, dándole cuenta de los expedientes, diligencias y demás asuntos, en el orden y forma que indique el Alcalde.
- Archivar las certificaciones de las actas de cada sesión del Concejo Municipal.
- Recolectar, archivar y conservar todos los números del diario oficial.
- Organizar, ordenar y mantener el archivo de la municipalidad.
- Desempeñar cualquier otra función que le sea asignada por el Concejo Municipal o por el Alcalde.

Relaciones de trabajo

Con el Alcalde, Concejo Municipal y el personal que se encuentra bajo la unidad de Secretaría.

Autoridad

- Coordinar los trabajos secretariales.

Responsabilidad

Responsable de la formulación de actas, archivar toda la papelería y formular memoria de labores.

Requisitos

- Guatemalteco.
- Ciudadano en ejercicio de derechos políticos.
- Aptitud para ocupar el puesto.

ANEXO III
MANUAL DE NORMAS Y PROCEDIMIENTOS
MUNICIPALIDAD DE SANTA APOLONIA, CHIMALTENANGO

ÍNDICE

		Página
	Introducción	
I	Objetivo del manual	1
II	Campo de aplicación	1
III	Normas de aplicación general	1
IV	Procedimientos	2
V	Simbología aplicada	3

INTRODUCCIÓN

Un Manual de Normas y Procedimientos es un instrumento administrativo en el cual se presentan las normas y la secuencia de los procedimientos para la ejecución de las actividades propias de las distintas funciones que se realizan dentro de la Municipalidad, con el fin de normar las obligaciones de los puestos de trabajo y delimitar su área de aplicación, así como la toma de decisiones en el desarrollo de las actividades.

El documento presenta, tres principales procedimientos que se ejecutan en la municipalidad de Santa Apolonia. En primer lugar están en forma descriptiva y luego mediante diagramas de flujo, los cuales contribuyen a una mejor comprensión de los distintos pasos que se deben seguir para el efectivo desempeño.

Es importante mencionar que debe revisarse de forma periódica, para ir actualizándolo, debido a que puede darse algún cambio en el procedimiento y si no se actualiza, puede repercutir en la ejecución.

I OBJETIVOS DEL MANUAL

- Informar sobre normas y procedimientos de las unidades de la municipalidad de Santa Apolonia y orientar en la estandarización y unificación de los procesos.
- Servir de guía en el programa de inducción a los futuros colaboradores, facilitar al personal los procesos de trabajo.
- Asesorar en la ejecución de las actividades propias de cada puesto.
- Proveer a todo el personal de un instrumento administrativo técnico básico a efecto de aplicarlo en sus labores, contribuir en el establecimiento de condiciones de comportamiento laboral.

II CAMPO DE APLICACIÓN

Este manual es de uso interno, y es aplicable a las personas que laboran dentro de la Municipalidad de Santa Apolonia y para el personal de nuevo ingreso el cual pueden utilizarlo para conocer los procedimientos que se ejecutan en la institución.

Se presentan tres procedimientos que se consideran son de los más importantes y que tienen un impacto en la Municipalidad.

III NORMAS DE APLICACIÓN GENERAL

Este manual debe ser actualizado en el momento en que ocurra algún cambio en la estructura organizacional y en los procedimientos para uniformar y controlar el cumplimiento de las rutinas de trabajo y así evitar su alteración.

Es de suma importancia el conocimiento de las normas y procedimientos

incluidos en el manual, para la correcta ejecución de las actividades de los empleados involucrados.

Facilitar una copia del Manual de Normas y Procedimientos a futuros colaboradores en el programa de inducción, a fin de dar a conocer el funcionamiento y las normativas.

Entregar una copia del manual a cada persona que labora en Municipalidad.

IV PROCEDIMIENTOS

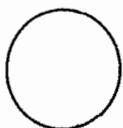
Los procedimientos que se presentan a continuación, son dos de la unidad de Tesorería y uno de la Oficina de la Mujer.

- Formulación de presupuesto
- Trámite de aporte al adulto mayor
- Recepción de pagos de la población

V SIMBOLOGÍA UTILIZADA



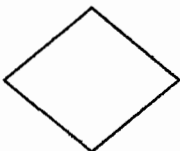
Inicio y final del flujo: Indica el principio o el fin del flujo, puede ser acción o lugar, se utiliza para indicar una unidad administrativa, persona que recibe o proporciona.



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



Documento: Representa cualquier documento que entre, se utilice, se genere o salga del procedimiento.



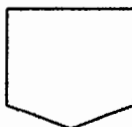
Decisión o alternativa: Representa el hecho de realizar una selección o la toma de decisión específica de acción.



Archivo temporal: Indica que se guarda un documento en forma temporal.



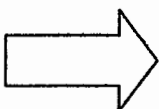
Archivo permanente: Indica que se guarda un documento en forma permanente.



Conector de página: Representa una conexión o enlace con otra hoja diferente, en la que continúa el diagrama de flujo.



Inspección: Representa el acto de tomar una decisión o bien el momento de efectuar una autorización.

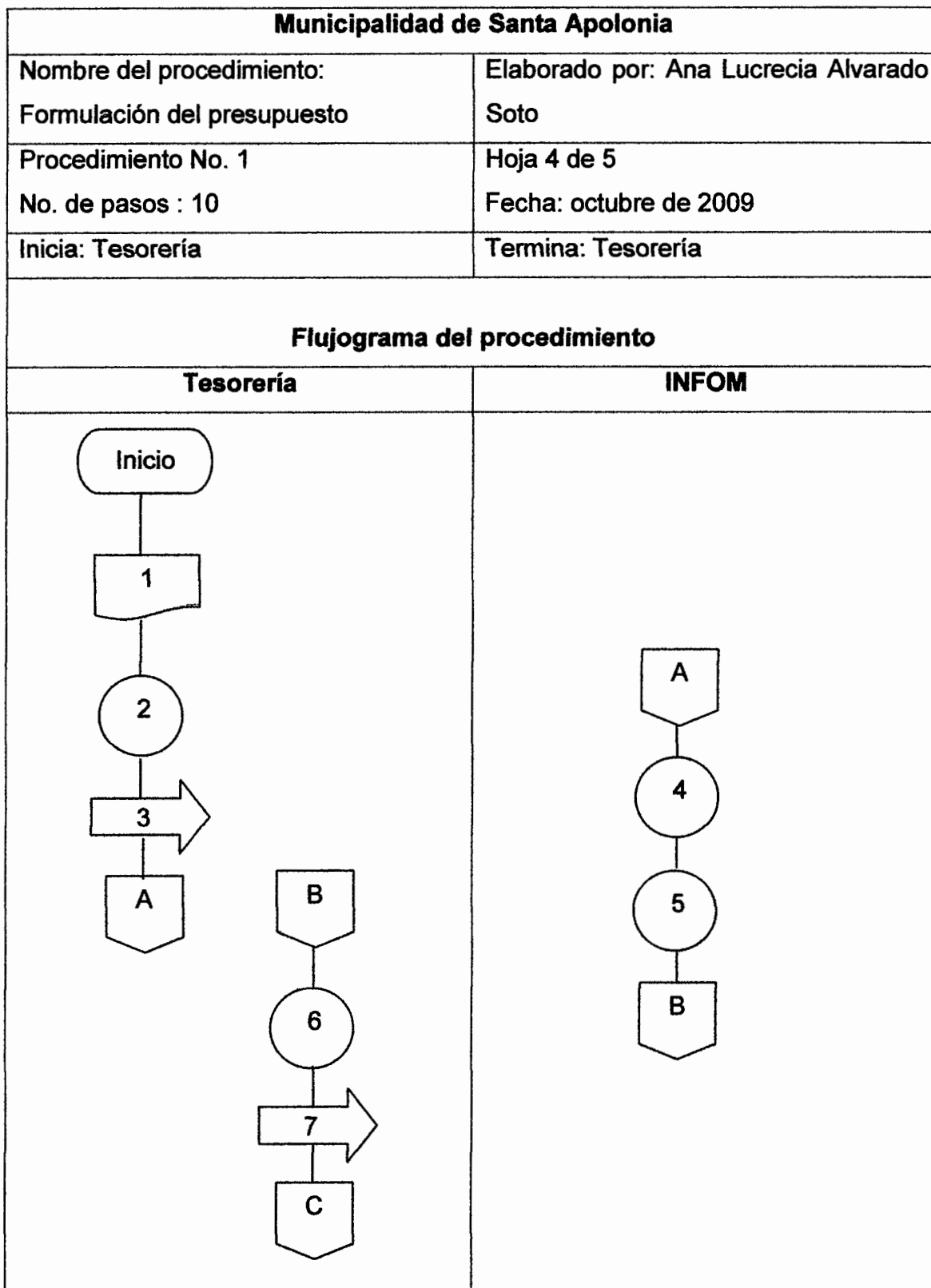


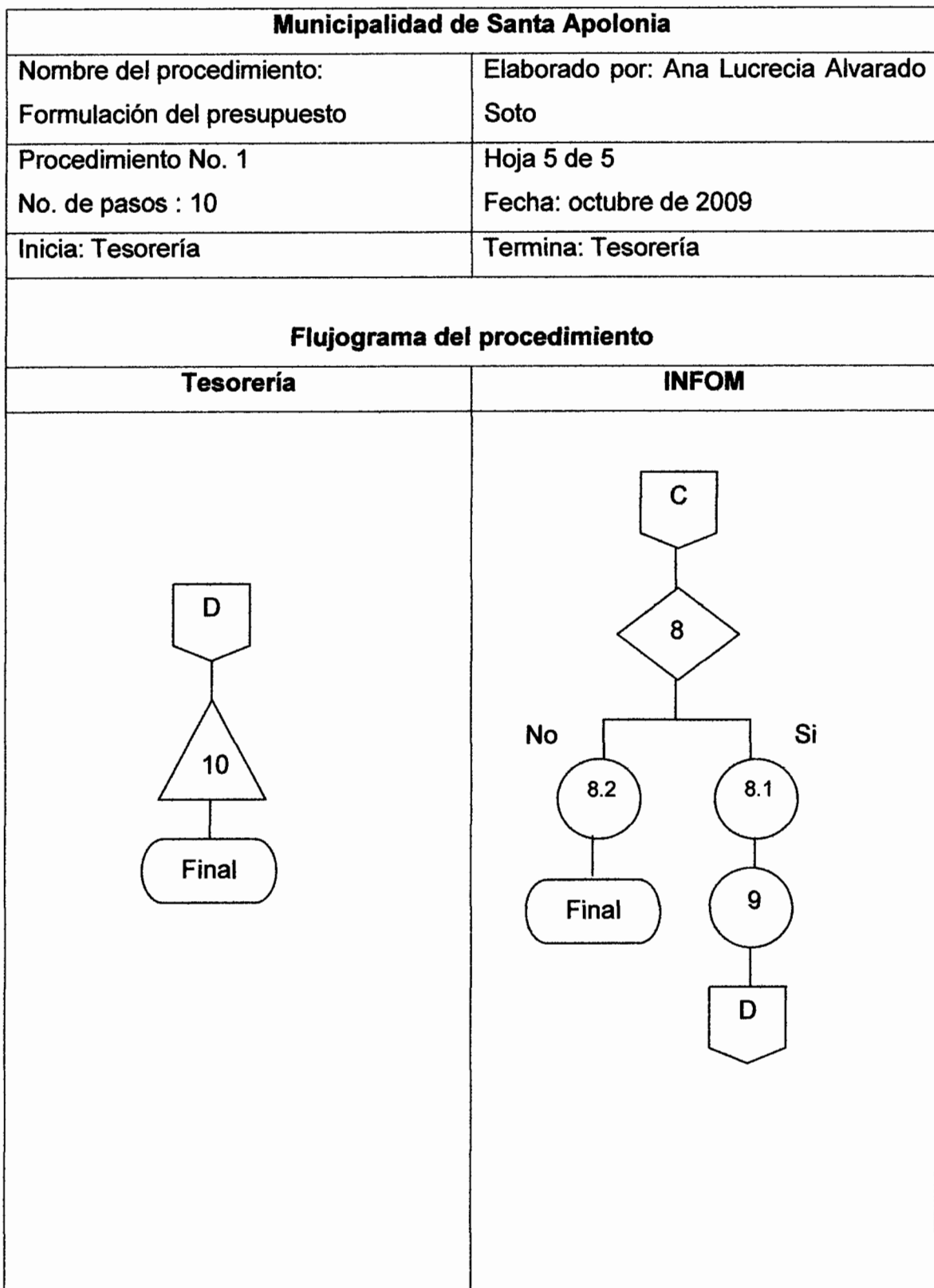
Transporte: Desplazamiento, indica el movimiento de personas, materiales y equipo, así como la documentación.

Municipalidad de Santa Apolonia	
Nombre del procedimiento: Formulación del presupuesto	Elaborado por: Ana Lucrecia Alvarado Soto
Procedimiento No. 1 No. de pasos : 10	Hoja 1 de 5 Fecha: octubre de 2009
Inicia: Tesorería	Termina: Tesorería
Definición Consiste en la formulación del presupuesto, el cual podrá ser ejecutado en el siguiente periodo, luego de la aprobación. Objetivos • Obtener los ingresos necesarios para ejecución presupuestaria del siguiente año. • Presupuestar los proyectos que se efectuarán para beneficio de la población del Municipio. • Tener de forma oportuna el presupuesto, con el fin de no tener problemas de atrasos para aprobación. Normas • Determinar cuales serán los gastos necesarios. • Llevar el presupuesto para aprobación en el tiempo especificado. • Administrar de forma adecuada el presupuesto, para evitar descontrol financieros.	

Municipalidad de Santa Apolonia		
Nombre del procedimiento: Formulación del presupuesto		Elaborado por: Ana Lucrecia Alvarado Soto
Procedimiento No. 1 No. de pasos : 10		Hoja 2 de 5 Fecha: octubre de 2009
Inicia: Tesorería		Termina: Tesorería
Descripción del procedimiento		
Unidad administrativa	Paso No.	Actividad
Tesorería	1	Realizar resumen de los últimos seis meses
	2	Se realiza el presupuesto de acuerdo a los diferentes gastos de funcionamiento
	3	Se traslada al INFOM
INFOM	4	INFOM lo corrige
	5	Entrega correcciones
Tesorería	6	Realiza correcciones
	7	Se traslada a INFOM nuevamente
INFOM	8	Analiza aprobación de presupuesto
	8.1	Si aprueba presupuesto
Tesorería	8.2	No aprueba presupuesto

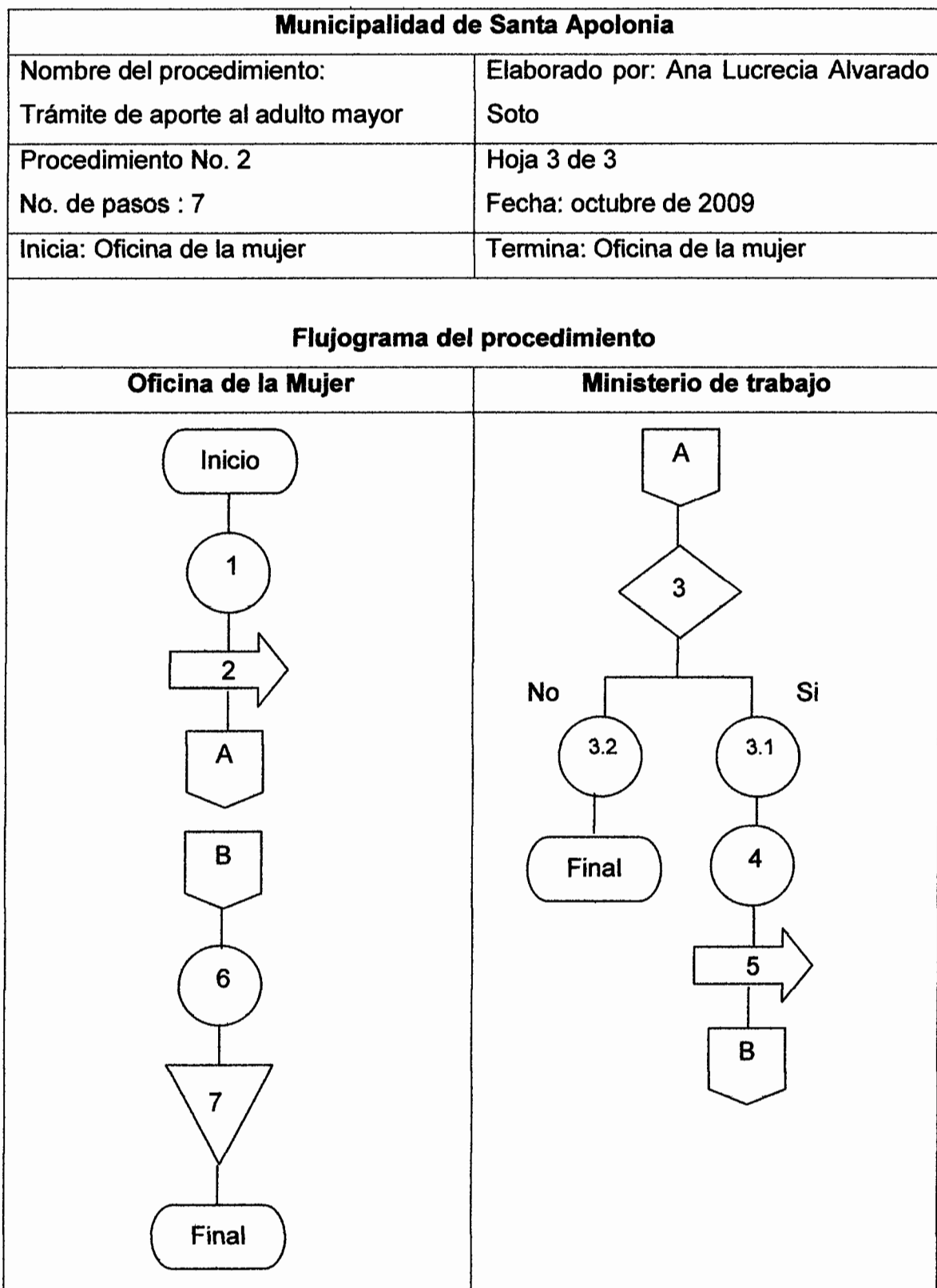
Municipalidad de Santa Apolonia		
Nombre del procedimiento: Formulación del presupuesto		Elaborado por: Ana Lucrecia Alvarado Soto
Procedimiento No. 1 No. de pasos : 10		Hoja 3 de 5 Fecha: octubre de 2009
Inicia: Tesorería		Termina: Tesorería
Descripción del procedimiento		
Unidad administrativa	Paso No.	Actividad
Tesorería	9	Entrega el presupuesto
	10	Ingresas presupuesto al SIAF





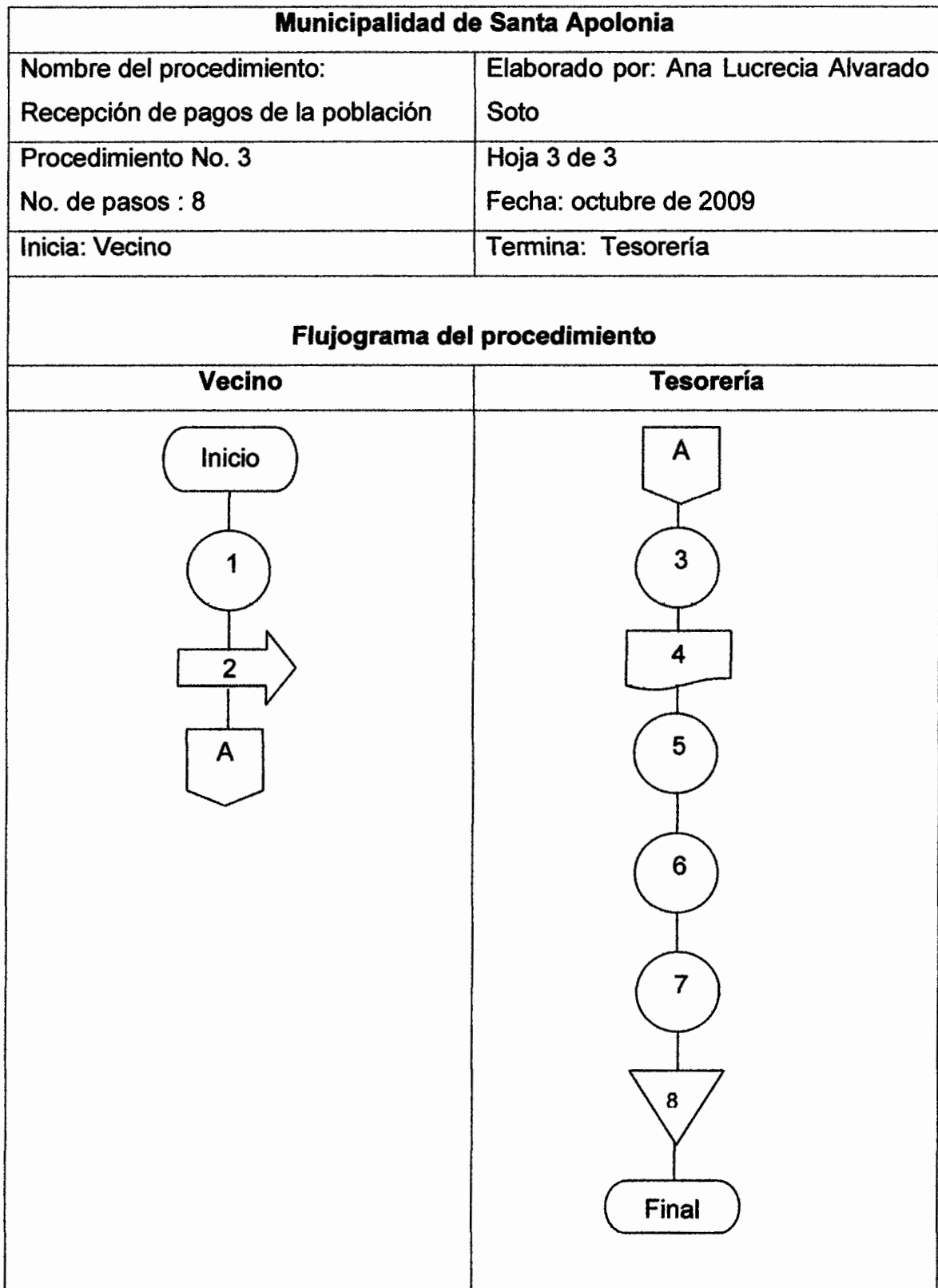
Municipalidad de Santa Apolonia	
Nombre del procedimiento: Trámite de aporte al adulto mayor	Elaborado por: Ana Lucrecia Alvarado Soto
Procedimiento No. 2 No. de pasos : 7	Hoja 1 de 3 Fecha: octubre de 2009
Inicia: Oficina de la mujer	Termina: Oficina de la mujer
Definición Consiste en la realización de un trámite, para que las personas mayores de 65 años, reciban un aporte monetario. Objetivos • Proporcionar una opción de ingresos a los adultos mayores, y así puedan sostenerse por ellos mismos. • Ayudar a la población mayor de escasos recursos. Normas • El adulto mayor debe presentar la papelería completa (fotocopia de cédula autenticada, fe de edad reciente, declaración jurada). • El trámite debe realizarse solamente en el Ministerio de Trabajo.	

Municipalidad de Santa Apolonia		
Nombre del procedimiento: Trámite de aporte al adulto mayor		Elaborado por: Ana Lucrecia Alvarado Soto
Procedimiento No. 2 No. de pasos : 7		Hoja 2 de 3 Fecha: octubre de 2009
Inicia: Oficina de la mujer		Termina: Oficina de la mujer
Descripción del procedimiento		
Unidad administrativa	Paso No.	Actividad
Oficina de la Mujer	1	Recibe solicitud y papelería
	2	Se traslada al Ministerio de Trabajo
Ministerio de Trabajo	3	Analiza aprobación de solicitud
	3.1	No lo aprueban, desecha papelería
	3.2	Si lo aprueba, solicitan beneficiarios
	4	Registra beneficiarios
Oficina de la Mujer	5	Envía resolución de pago a la Municipalidad
	6	Informa al beneficiario
	7	Archiva resolución



Municipalidad de Santa Apolonia	
Nombre del procedimiento: Recepción de pagos de la población	Elaborado por: Ana Lucrecia Alvarado Soto
Procedimiento No. 3 No. de pasos : 8	Hoja 1 de 3 Fecha: octubre de 2009
Inicia: Vecino	Termina: Tesorería
Definición Consiste en la recepción de los pagos que realiza la población por diferentes motivos, entre los cuales se puede mencionar, pago de boleto de ornato, ingreso por uso de canchas municipales, impuesto por tala de árboles etc. Objetivos • Registrar los ingresos de forma ordenada, para tener un control de los fondos de efectivo. • Obtener ingresos que se utilizarán en las obras o proyectos destinados para el Municipio. Normas • Registrar el pago en el sistema SIAF-MUNI. • Cuadrar caja al cierre y depositarlo al siguiente día en el banco. • Emitir el documento correspondiente.	

Municipalidad de Santa Apolonia		
Nombre del procedimiento: Recepción de pagos de la población		Elaborado por: Ana Lucrecia Alvarado Soto
Procedimiento No. 3 No. de pasos : 8		Hoja 2 de 3 Fecha: octubre de 2009
Inicia: Vecino		Termina: Tesorería
Descripción del procedimiento		
Unidad administrativa	Paso No.	Actividad
Vecino Treasoría	1	Solicita el pago
	2	Entrega dinero
	3	Verifica cuanto debe el vecino
	4	Emite documento de pago
	5	Ingresa en el sistema la información
	6	Al final del día realiza cierre de caja
	7	Deposita el dinero en Banrural al siguiente día
	8	Se archiva documento de pago y boleta de depósito



BIBLIOGRAFÍA

1. AGUILAR CATALÁN, JOSÉ ANTONIO. Método para la Investigación del Diagnóstico Socioeconómico. (Pautas para el desarrollo de las Regiones en el País que han sido mal Administrados) 2ª. Edición. Guatemala, 2009. Praxis/División. 150 Páginas.
2. CONGRESO DE LA REPÚBLICA DE GUATEMALA. Código Municipal, Decreto 12-2002. Guatemala, 2002. 62 Páginas.
3. CONGRESO DE LA REPÚBLICA DE GUATEMALA. Ley del Servicio Municipal , Decreto 1-87. Guatemala 2008. 23 Páginas.
4. CHIMALTENANGO.ORG. Santa Apolonia. (en línea) Guatemala. Consultado el 18 ago. 2009. Disponible en: <http://Chimaltenango.org/portal/content/view/26/40/1/1/1/>.
5. CHIMALTENANGO.ORG. Santa Apolonia Chimaltenango Historia. (en línea) Guatemala. Consultado el 20 oct. 2009. Disponible en: <http://Chimaltenango.org/portal/concontent/view/26/40/>.
6. ENCICLOPEDIA, MICROSOFT ENCARTA® 2009. © Biblioteca de Consulta Microsoft® 1993-2008.
7. GALL, FRANCIS. Diccionario Geográfico de Guatemala, Tomo I. 2ª. Edición. Tipografía Nacional. Guatemala C. A. 1978. 833 Páginas.
8. INSTITUTO NACIONAL DE ESTADÍSTICA -INE-, Censos X y XI de población, V y VI de habitación años 1994 y 2002. Censos Nacionales agropecuarios 1979 y 2003.

9. MELENDRERAS SOTO, TRISTÁN Y CASTAÑEDA QUAN, LUIS ENRIQUE. Elaboración de Tesis e Investigación Documental: Coordinación para la elaboración de tesis. Guatemala, Facultad de Ciencias Económicas, Universidad de San Carlos de Guatemala, 2009. 128 Páginas.
10. MINISTERIO DE EDUCACIÓN. 2009. Monografía de Santa Apolonia, Chimaltenango. (en línea) Guatemala. Consultado el 18 de ago. 2009. Disponible en: http://www.mineducchimal.gob.gt/monografias/Santa_Apolonia.html.
11. MIS RESPUESTAS.COM. (en línea). Consultado el 25 oct. 2009. Disponible en: <http://www.misrespuestas.com/que-es-la-poblacion.html>.
12. MONOGRAFÍAS.COM. 2009. Monografía de Santa Apolonia, Chimaltenango. (en línea). Guatemala. Consultado el 11 de sept. 2009. Disponible en: <http://www.monografias.com/trabajos12/proce/proce.shtml>.
13. MONOGRAFÍAS.COM. 2009. Proceso administrativo. (en línea). Guatemala. Consultado el 16 de oct. 2009. Disponible en: <http://www.monografias.com/trabajos12/proce/proce.shtml>.
14. PILOÑA ORTIZ, GABRIEL ALFREDO. Métodos y Técnicas de Investigación Documental y de Campo. 4ª. Edición. Guatemala, 2001. Litografía Cimgra. 199 Páginas.
15. TERRY PH.D., GEORGE R., otros. Principios de Administración. México, 1987. Compañía editorial Continental. 747 páginas.