

**MUNICIPIO DE SAN RAFAEL PIE DE LA CUESTA
DEPARTAMENTO DE SAN MARCOS**

DIAGNÓSTICO ADMINISTRATIVO MUNICIPAL

DIANNA LORENA RÍOS ESCOBAR

TEMA GENERAL

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

**MUNICIPIO DE SAN RAFAEL PIE DE LA CUESTA
DEPARTAMENTO DE SAN MARCOS**

TEMA INDIVIDUAL

“DIAGNÓSTICO ADMINISTRATIVO MUNICIPAL”

**FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS
UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEMALA
2011**

2011

(c)

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

SAN RAFAEL PIE DE LA CUESTA – VOLUMEN 2

2-68-20-AE-2011

Impreso en Guatemala, C. A.

UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEMALA
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS

“DIAGNÓSTICO ADMINISTRATIVO MUNICIPAL”

MUNICIPIO DE SAN RAFAEL PIE DE LA CUESTA
DEPARTAMENTO DE SAN MARCOS

INFORME INDIVIDUAL

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

DIANNA LORENA RÍOS ESCOBAR

previo a conferírsele el título de

ADMINISTRADORA DE EMPRESAS

en el Grado Académico de

LICENCIADA

Guatemala, septiembre de 2011

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

Decano:	Lic. José Rolando Secaida Morales
Secretario:	Lic. Carlos Roberto Cabrera Morales
Vocal Primero:	Lic. Albaro Joel Girón Barahona
Vocal Segundo:	Lic. Mario Leonel Perdomo Salguero
Vocal Tercero:	Lic. Juan Antonio Gómez Monterroso
Vocal Cuarto:	P.C. Edgar Arnolfo 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 Grisolia
Director del IIES:	Lic. Franklin Roberto Valdez Cruz
Jefe del Depto. de PROPEC:	Lic. Hugo Rolando Cuyán Barrera
Delegado Estudiantil Área de Economía.	Emerson Benjamín Rodríguez Alvarado
Delegado Estudiantil Área de Auditoría:	Jorge Roberto Pineda Samayoa
Delegado Estudiantil Área de Administración:	Cristián Estuardo Mayen Batz



FACULTAD DE CIENCIAS
ECONOMICAS

Edificio "S-8"

Ciudad Universitaria, Zona 12
GUATEMALA, CENTROAMERICA

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 27 de septiembre de 2011, según Acta No. 24-2011 Punto TERCERO, inciso 3.10, subinciso 3.10.39 la Junta Directiva de la Facultad conoció y aprobó el Informe Individual del Ejercicio Profesional Supervisado, que con el título de "DIAGNÓSTICO ADMINISTRATIVO MUNICIPAL", municipio de San Rafael Pie de la Cuesta, departamento de San Marcos.

Presentó: **DIANNA LORENA RIOS ESCOBAR**

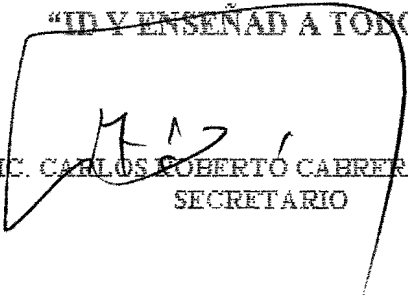
Para su graduación profesional como: **ADMINISTRADORA DE EMPRESAS**

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 diecinueve días del mes de octubre de dos mil once.

Atentamente,

"ID Y ENSEÑAD A TODOS"


LIC. CARLOS ROBERTO CABRERA MORALES
SECRETARIO

Smp.


Ingrid
REVISADO

ÍNDICE

INTRODUCCIÓN	i
---------------------	----------

CAPÍTULO I MARCO GENERAL

1.1	ANTECEDENTES HISTÓRICOS DEL MUNICIPIO.	
1.1.1	Localización y extensión territorial.	2
1.2	DIVISIÓN POLÍTICO-ADMINISTRATIVA	
1.2.1	División política.	3
1.2.2	División administrativa.	8
1.2.2.1	Concejo Municipal.	8
1.2.2.2	Alcaldías auxiliares.	9
1.2.2.3	Consejo Municipal de Desarrollo -COMUDE-	9
1.3	TIPO DE ORGANIZACIÓN	12

CAPÍTULO II DIAGNÓSTICO DE LA ORGANIZACIÓN

2.1	MARCO LEGAL	15
2.2	DIAGNÓSTICO ADMINISTRATIVO DE LA ORGANIZACIÓN	
2.2.1	Planificación.	30
2.2.1.1	Misión.	30
2.2.1.2	Visión.	31
2.2.1.3	Objetivos.	31
2.2.1.4	Principios.	32

2.2.1.5	Estrategias.	33
2.2.1.6	Políticas.	36
2.2.1.7	Reglamento interno.	37
2.2.1.8	Procedimientos.	37
2.2.1.9	Presupuestos.	38
2.2.2	Organización.	38
2.2.2.1	Funciones.	40
2.2.2.2	Jerarquías.	40
2.2.2.3	Puestos.	41
2.2.3	Integración	41
2.2.3.1	Reclutamiento.	41
2.2.3.2	Inducción	42
2.2.3.3	Formación.	42
2.2.4	Dirección.	43
2.2.4.1	Autoridad y mando.	43
2.2.4.2	Comunicación.	43
2.2.4.3	Delegación.	44
2.2.4.4	Supervisión.	44
2.2.5	Control.	44

CAPÍTULO III

PROPUESTAS DE SOLUCIÓN A LA PROBLEMÁTICA ENCONTRADA

3.1	PROPUESTAS DE PLANIFICACIÓN	
3.1.1	Procedimientos para la implementación de la misión, visión, objetivos y principios propuestos.	50
3.1.2	Fortalecimiento de la Dirección Municipal de Planificación -DMP-	51
3.1.3	Implementación de un Reglamento Interno Unificado.	53
3.2	PROPUESTAS DE ORGANIZACIÓN	53

3.3	PROPUESTAS DE INTEGRACIÓN	
3.3.1	Reclutamiento.	55
3.3.2	Selección.	56
3.3.3	Inducción.	57
3.3.4	Formación.	57
3.4	PROPUESTAS DE DIRECCIÓN	59
3.5	PROPUESTAS DE CONTROL	59

CAPÍTULO IV

REQUERIMIENTOS DE INVERSIÓN SOCIAL

4.1	FUENTES DE INGRESOS MUNICIPALES	67
4.2	PROYECTOS EN EJECUCIÓN	69
4.3	NECESIDADES DE INVERSIÓN SOCIAL	70
4.4	PRIORIZACIÓN DE PROYECTOS	72

CONCLUSIONES

RECOMENDACIONES

ANEXOS

BIBLIOGRAFÍA

ÍNDICE DE CUADROS

No.		Pág.
1	Municipio de San Rafael Pie de la Cuesta- San Marcos. División política. Años: 1994, 2002 y 2010.	3
2	Municipio de San Rafael Pie de la Cuesta - San Marcos. División política. Años: 1994, 2002 y 2010.	4
3	Municipio de San Rafael Pie de la Cuesta - San Marcos. Fuentes de ingresos municipales. Años: 2009 y 2010.	68
4	Municipio de San Rafael Pie de la Cuesta - San Marcos. Proyectos de educación en ejecución. Año: 2010.	69
5	Municipio de San Rafael Pie de la Cuesta - San Marcos. Proyectos de infraestructura en ejecución. Año: 2010.	70

ÍNDICE DE TABLAS

No.		Pág.
1	Municipio de San Rafael Pie de la Cuesta - San Marcos. Tipos de organización por centro poblado. Año: 2010.	12
2	Municipio de San Rafael Pie de la Cuesta - San Marcos. Plan de Desarrollo Municipal. Año: 2005.	34
3	Municipio de San Rafael Pie de la Cuesta - San Marcos. Misión Propuesta. Año: 2010.	46
4	Municipio de San Rafael Pie de la Cuesta - San Marcos. Visión Propuesta. Año: 2010.	47
5	Municipio de San Rafael Pie de la Cuesta - San Marcos. Slogan Propuesto. Año: 2010.	48
6	Municipio de San Rafael Pie de la Cuesta - San Marcos. Objetivo General Propuesto. Año: 2010.	49
7	Municipio de San Rafael Pie de la Cuesta - San Marcos. Objetivos Específicos Propuestos. Año: 2010.	49
8	Municipio de San Rafael Pie de la Cuesta - San Marcos. Principios Municipales. Año: 2010.	50
9	Municipio de San Rafael Pie de la Cuesta - San Marcos. Boleta de evaluación del servicio prestado. Año: 2010.	61
10	Municipio de San Rafael Pie de la Cuesta - San Marcos. Reporte de servicios realizados. Año: 2010.	62
11	Municipio de San Rafael Pie de la Cuesta - San Marcos. Boleta de evaluación del empleado administrativo. Año: 2010.	64

No.		Pág.
13	Municipio de San Rafael Pie de la Cuesta - San Marcos. Requerimientos de inversión social. Año: 2010.	71

ÍNDICE DE GRÁFICAS

No.		Pág.
1	Municipio de San Rafael Pie de la Cuesta - San Marcos. Organigrama Municipal. Año: 2005.	11
2	Municipio de San Rafael Pie de la Cuesta - San Marcos. Organigrama Municipal. Año: 2005.	39
3	Municipio de San Rafael Pie de la Cuesta - San Marcos. Organigrama propuesto Departamento de Recursos Humanos. Año: 2010.	55
4	Municipio de San Rafael Pie de la Cuesta - San Marcos. Selección de personal como proceso de comparación. Año: 2010.	56

ÍNDICE DE MAPAS

No.		Pág.
1	Municipio de San Rafael Pie de la Cuesta - San Marcos. División política. Año: 2010.	7

INTRODUCCIÓN

El presente informe surge como resultado de la investigación realizada en el municipio de San Rafael Pie de la Cuesta, departamento de San Marcos, el cual forma parte de la fase final de evaluación del Ejercicio Profesional Supervisado –EPS-, previo a ser conferido el título en grado académico de Licenciada en Administración de Empresas, de la Facultad de Ciencias Económicas de la Universidad de San Carlos de Guatemala.

La investigación se desglosa en dos partes: primeramente un informe colectivo denominado Diagnóstico Socioeconómico, Potencialidades Productivas y Propuestas de Inversión, el cual analiza la problemática socioeconómica del municipio de San Rafael Pie de la Cuesta, con el objeto de conocer entre otros, los antecedentes históricos hasta la priorización de las propuestas que atiendan las principales necesidades de los pobladores en la actualidad.

Como segunda parte, un informe individual, que en este caso desarrolla el tema del Diagnóstico Administrativo Municipal, que contempla un estudio sistemático, integral y periódico cuyo propósito fundamental es conocer la organización y el funcionamiento de la Municipalidad, para detectar las causas y efectos de los problemas administrativos de la institución y así proponer alternativas viables de solución que ayuden a la modernización de los servicios prestados.

El Diagnóstico Administrativo Municipal, se desglosa de la siguiente manera:

En el Capítulo I, se abordan temas como los antecedentes históricos del municipio de San Rafael Pie de la Cuesta, San Marcos, así como el análisis de la población que lo conforma, la estructura y organización de la Municipalidad y las formas de organización adoptadas por los habitantes, entre otras.

En el Capítulo II, se aborda el Marco Legal que contiene algunas de las leyes de la República de Guatemala que regulan el funcionamiento de la institución, o bien que tienen relación con la misma. De igual manera, un diagnóstico de la organización, basados en las diferentes fases del proceso administrativo las cuales son: planificación, organización, integración, dirección y control.

En el Capítulo III, se da paso a las propuestas de solución basados en los datos recopilados por medio de encuestas y entrevistas, las cuales están orientadas a la implementación de una alternativa que permita hacer más eficientes los recursos humanos, materiales y tecnológicos con los que cuenta la institución.

El Capítulo IV plantea los requerimientos de inversión social, fuentes de ingresos municipales y los proyectos que la Municipalidad actualmente tiene en ejecución, esto como un complemento determinante para luchar contra la pobreza e impulsar de forma decidida el crecimiento económico del Municipio, así como lograr desarrollar proyectos de manera eficaz, eficiente y de forma prioritaria para invertir en las mayores carencias de la población.

Como resultado del estudio realizado se plantean las conclusiones y recomendaciones, con el objeto de proponer posibles alternativas de solución a la problemática encontrada.

Así mismo, se adjunta de forma anexa, los Manuales de Organización y Normas Procedimientos, ya que es de suma importancia trasladar el contenido de cada uno de ellos a los trabajadores con el objeto de que, se implementen todas las disposiciones contempladas en ellos para lograr un mejor desempeño en todas las actividades de la Municipalidad.

Para concluir, se incluyen tres perfiles de proyectos enfocados básicamente al mejoramiento de caminos rurales, los cuales se propone sean implementados en el año 2011, si el Concejo Municipal así lo determinare.

CAPÍTULO I

MARCO GENERAL

El presente capítulo contiene los antecedentes históricos del municipio de San Rafael Pie de la Cuesta, San Marcos, así como el análisis de la población que lo conforma, la estructura y organización de la Corporación Municipal y las formas de organización adoptadas por los habitantes.

1.1 ANTECEDENTES HISTÓRICOS DEL MUNICIPIO

El municipio de San Rafael Pie de la Cuesta, ubicado en el departamento de San Marcos, “fue creado el cuatro de enero de 1850 por medio del Acuerdo Gubernativo emitido por el Gobierno Central con fecha 29 de febrero del mismo año.”¹ “Antes de su fundación, se le conocía como Pie de la Cuesta de San Pablo, por estar comprendido dentro del municipio de San Pablo, el cual pertenecía al departamento de Quetzaltenango.”² Desde su creación se encontraban identificados tres Parajes, Patí, Chayen Grande y Las Cruces, sin embargo no se tiene información de cuántas fincas existían en esa época.

El Acuerdo de creación se encuentra en el legajo 32,863 del Ministerio de Gobernación y Justicia en el Archivo General de Centro América. Una de las versiones sobre el origen de su nombre, refiere que se originó por su posición geográfica, al pie de la cuesta, ya que cuando pasaban los comerciantes y los viajeros que iban hacia la zona costera o hacia el altiplano, pastaban sus patachos, en las grandes zacateras que existían en ese entonces y comentaban estar al pie de la cuesta. Los ancianos católicos de esa época, decidieron nombrar al Arcángel San Rafael como el protector del Municipio, por lo que dieron origen al nombre de “SAN RAFAEL PIE DE LA CUESTA”. El Municipio

¹ Juan Enrique del Águila Bernasconi. Historia de municipio de San Rafael Pie de la Cuesta, departamento de San Marcos. Editorial Foto publicaciones, Guatemala. Año 2005. Pág. 20.

² *Ibidem*. Pág. 13

fue declarado Municipio de la Paz en septiembre 2005, pero en la actualidad se le denomina El Valle de la Amistad.

1.1.1 Localización y extensión territorial

El municipio de San Rafael Pie de la Cuesta, se localiza al sureste de la cabecera departamental de San Marcos, limita al norte con el municipio de San Pablo (Comunidad Agraria el Porvenir y Aldea El Matazano) al sur con el municipio de El Tumbador (Finca Australia y Caserío Nueva América) al oriente con los municipios de Esquipulas Palo Gordo (Aldea Fraternidad) y San Marcos, al poniente con el municipio de San José El Rodeo y San Pablo (Caserío El Quetzalí). Posee una extensión territorial de 60 kilómetros cuadrados, que lo convierte en uno de los Municipios más pequeños de San Marcos. Se localiza en latitud 14° 55' 50" y en longitud 91° 54' 48". El Municipio dista de la Ciudad Capital, por la ruta del altiplano (carretera Interamericana), 275 kilómetros, atraviesa la cabecera departamental de San Marcos, la ciudad de Quetzaltenango, Cuatro Caminos, los Encuentros y Chimaltenango. Por la ruta al Pacífico (CA2 Occidente) son 300 kilómetros los que se hacen necesarios para llegar a San Rafael Pie de la Cuesta y si se toma la ruta vía Catarina son 290 kilómetros, que atraviesa San José El Rodeo, que comunican con Coatepeque y los departamentos de Retalhuleu, Suchitepéquez y Escuintla. La distancia a la Cabecera Departamental es de 27 kilómetros y hacia Frontera con México el Carmen, 32 kilómetros.

La altura de la cabecera municipal de San Rafael Pie de la Cuesta es de 1,039 metros sobre el nivel del mar, es decir 3,376 pies.

1.2 DIVISIÓN POLÍTICO-ADMINISTRATIVA

Se refiere al número de comunidades que conforman la jurisdicción del Municipio, así como la forma en que se encuentran organizadas y las autoridades que están a cargo de la administración de las mismas.

1.2.1 División política

De acuerdo a lo estipulado en la Constitución Política de la República de Guatemala, se refiere a la forma de organización y administración territorial.

En el X Censo Nacional de Población correspondiente al año 1994, del Instituto Nacional de Estadística -INE-, San Rafael Pie de la Cuesta se encontraba conformado por un Pueblo, seis Aldeas, nueve Caseríos, veintiséis Fincas, dos Labores y dos Colonias. Posteriormente, en el año 2002 por medio del XI Censo Nacional de Población, el mismo estaba integrado por un Pueblo, seis Aldeas, once Caseríos, catorce Fincas Particulares, dos Colonias, un Asentamiento y una Labor.

A continuación se presenta un resumen de los centros poblados que integran el Municipio, la base tomada fueron los años 1994, 2002 y la investigación de campo 2010.

Cuadro 1
Municipio de San Rafael Pie de la Cuesta – San Marcos
División política
Años: 1994, 2002 y 2010

Centro poblado	Censos		Investigación de campo
	1994	2002	2010
Pueblo	1	1	1
Aldeas	6	6	7
Caseríos	8	10	13
Fincas	27	14	29
Labores	4	0	1
Colonias	2	2	3
Sector	0	0	1
Asentamientos	0	1	0
Total centros poblados	48	34	55

Fuente: Elaboración propia con base en datos del X Censo Nacional de Población y V de Habitación 1994; XI Censo Nacional de Población y VI de Habitación 2002 del Instituto Nacional de Estadística -INE- e Investigación de campo Grupo EPS., primer semestre 2010.

El cuadro uno permite apreciar en resumen el cambio en la división política del Municipio a lo largo de los años; dentro de los cambios más notorios se pueden mencionar el incremento en el número de fincas y caseríos, respecto al año 2002 y la investigación de campo.

A continuación se presenta la tabla comparativa para visualizar de forma individual los cambios que presenta el Municipio desde el año 1994 a la fecha.

Cuadro 2
Municipio de San Rafael Pie de la Cuesta – San Marcos
División política
Años: 1994, 2002 y 2010

No.	Centro poblado	Censos		Investigación de campo	Distancia Cabecera Municipal (km)
		1994	2002	2010	
1	San Rafael Pie de la Cuesta	Pueblo	Pueblo	Pueblo	0
2	Armenia	Finca	Finca	Finca	6
3	Andalucía	Finca	-	Finca	6
4	África	Finca	-	Finca	12
5	San José La Unión	Caserío	Caserío	Caserío	8
6	Chayen	Aldea	Aldea	Aldea	5
7	El Nance	Caserío	Caserío	Caserío	1
8	El Panorama	Finca	Finca	Finca	7
9	El Platanillo	Finca	Finca	Finca	12
10	El Naranjo	Aldea	Aldea	Aldea	8
11	El Niágara	Finca	-	Finca	8
12	El Prado	Finca	-	Finca	1
13	Los Ángeles	Colonia	-	Colonia	0
14	El Zapote	Finca	Finca	Finca	1
15	La Libertad	Caserío	Caserío	Caserío	5
16	El Edén	Finca	-	Finca	
17	El Naranjo	Finca	-	Finca	8
18	Feria	Aldea	Aldea	Aldea	9
19	María Bonita (Goritzia)	-	-	Finca	12
20	Goritzia	Finca	-	-	
21	Lorena	Finca	-	Finca	7

Continúa

Continúa Cuadro 2

No.	Centro poblado	Censos		Investigación de campo	Distancia Cabecera Municipal
		1994	2002	2010	
22	La Soledad	Caserío	Caserío	Caserío	5
23	Las Rosas de Okland	Finca	-	Finca	10
24	La Ceiba	Finca	Finca	Finca	4
25	Las Merceditas	Finca	Finca	Finca	4
26	Nivea Luz	Finca	Finca	Finca	4
27	Patí	Aldea	Aldea	Aldea	2.5
28	Peña Flor	Caserío	Caserío	Aldea	11
29	Piamonte	Finca	Finca	Finca	8
30	El Milagro	Colonia	Colonia	Colonia	0
31	Sonora	Aldea	Aldea	Aldea	10
32	Santa Julia	Finca	Finca	Finca	1
33	Santa Cristina	Finca	Finca	Finca	11
34	La Trinidad	Aldea	Aldea	Aldea	10
35	San Martín	Finca	Finca	Finca	9
36	Nuevo Recreo	Finca	-	Finca	
37	El Matasano	Finca	Finca	Sector	8
38	Palo Quemado	Caserío	Caserío	Caserío	1
39	El Zepelín	Finca	-	Finca	7
40	El Gramal	Finca	-	Finca	
41	Italia	Caserío	Caserío	Caserío	14
42	La Marina	Finca	-	-	
43	San Luis	Labor	-	-	
44	Brisas de Ixlamá	Labor	Finca	Finca	14
45	San Adrián	Finca	-	Finca	
46	Nueva Libertad	Caserío	Caserío	Caserío	6
47	Villa Alicia	Finca	Finca	Finca	1
48	La Bendición de Dios	Labor	-	-	
49	Las Palomas	-	-	Caserío	6
50	San Antonio	Labor	-	-	
51	Brisas del Mopá	-	Caserío	Caserío	8
52	Nueva Reforma	-	Caserío	Caserío	7
53	Nuevo San Rafael	-	Caserío	Caserío	3
54	Santa María	-	Asentamiento	Caserío	0
55	Nuevo Platanillo	-	Colonia	Colonia	6
56	El Vergel	-	-	Caserío	9
57	Las Palmas	-	-	Finca	3
58	San Bernardo	-	-	Caserío	6
59	Nueva Holanda	-	-	Finca	
60	El Pilar	-	-	Labor	8
Total de Centros Poblados		48	34	55	

Fuente: Elaboración propia, con base en datos del X Censo Nacional de Población y V de Habitación 1994; XI Censo Nacional de Población y VI de Habitación 2002 del Instituto Nacional de Estadística -INE- e Investigación de campo Grupo EPS., primer semestre 2010.

Tal como se muestra en el cuadro dos, la división política del Municipio ha tenido varios cambios desde el último Censo realizado en el año 2002, dentro de los cuales se pueden mencionar: el número de fincas para el año 2010 se ha incrementado respecto al dato del año 2002, esto debido a que varias de las fincas que antes eran grandes productoras, ahora ya no figuran como tales, por el contrario, han arrendado su terreno a pequeños productores para que sea utilizada en cultivos temporales.

Dos importantes fincas presentaron cambio únicamente en el nombre de las mismas, tal es el caso de Goritzia y La Marina, las cuales en la actualidad responden al nombre de María Bonita y San Bernardo de forma respectiva. Para el año 2010 se encontró asentado el Caserío Las Palomas, el cual en el Censo del año 2002 figuraba como Labor San Antonio.

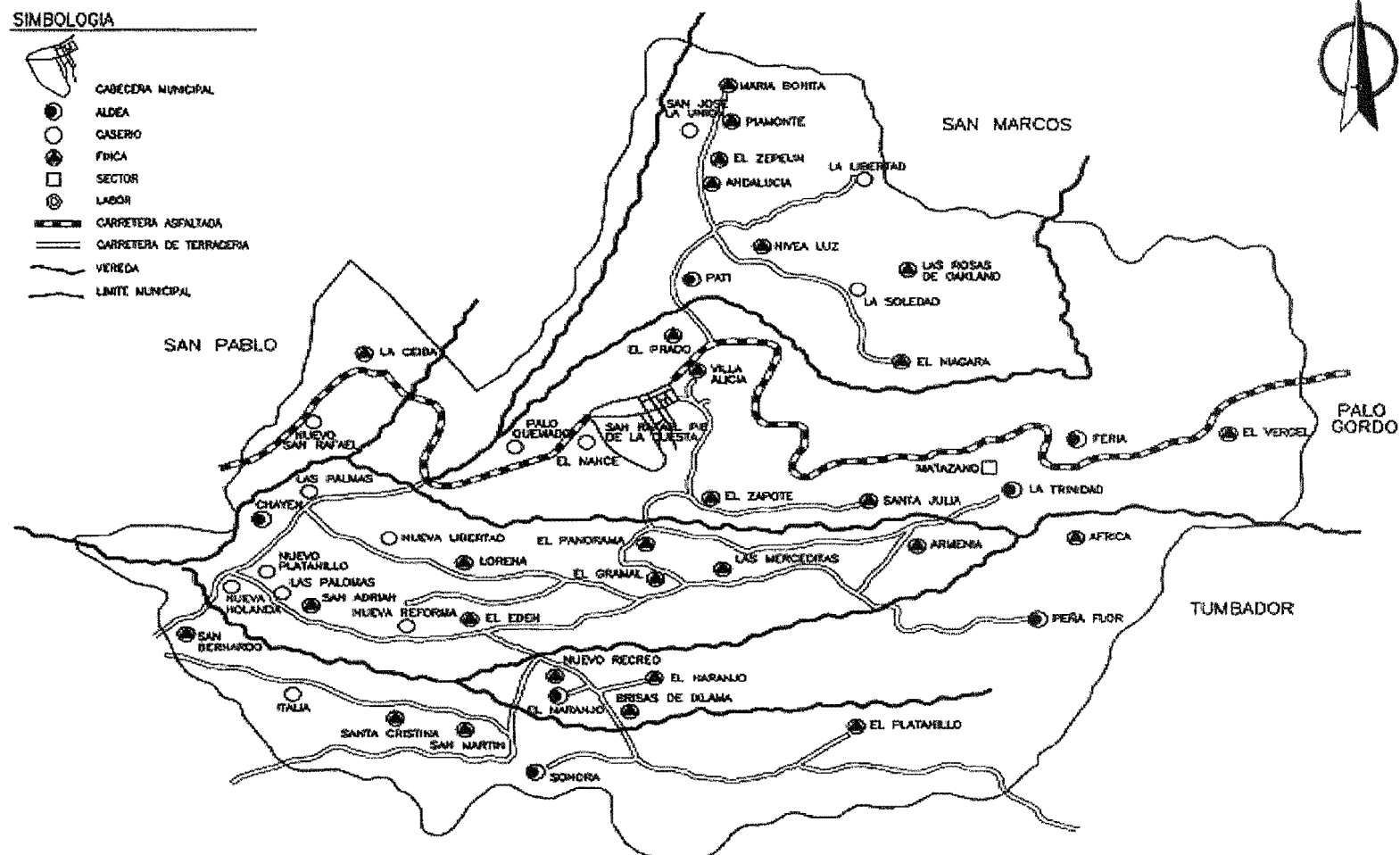
En el caso de los Caseríos se incrementaron dos, Nuevo Platanillo que es un desmembrado de la Finca Platanillo y el Caserío Las Palmas, al igual que el anterior es un desmembrado, en este caso de la Aldea Chayen. Así mismo, el Caserío San Rafael fue elevado a esta categoría, ya que para el año 2002 figuraba como un Asentamiento. Las fincas Vergel, El Pilar, Labor Nueva Holanda y el Sector Matasano son comunidades que se añadieron después del 2002.

Para representar de mejor manera los cambios encontrados durante la investigación de campo, se presenta a continuación el mapa actualizado al año 2010 de cómo se encuentra dividido el Municipio.

Mapa 1
Municipio de San Rafael Pie de la Cuesta – San Marcos
División Política
Año: 2010

SIMBOLOGIA

-  CABECERA MUNICIPAL
-  ALDEA
-  CASERIO
-  FINCA
-  SECTOR
-  LABOR
-  CARRETERA ASFALTADA
-  CARRETERA DE TERRACERIA
-  VEREDA
-  LIMITE MUNICIPAL



Fuente: Elaboración propia, con base en documentos proporcionados por la Municipalidad de San Rafael Pie de la Cuesta.

1.2.2 División administrativa

La Constitución Política de la República de Guatemala establece en su Artículo 224 “El territorio de la República, se divide para su administración en departamentos y éstos en municipios. La administración será descentralizada y se establecerán regiones de desarrollo con criterios económicos, sociales y culturales que podrán estar constituidos por uno o más departamentos para dar un impulso racionalizado al desarrollo integral del país.” Así mismo, las autoridades para la administración descentralizada serán elegidas de forma democrática, por lo cual a continuación se detallan los entes participantes en la misma.

1.2.2.1 Concejo Municipal

De acuerdo a lo establecido en el Decreto 12-2002 del Congreso de la República, se establece que el Concejo Municipal debe integrarse de la siguiente manera: Alcalde, dos Síndicos, 4 Concejales titulares; un Síndico suplente y dos Concejales suplentes. La investigación de campo refleja que en la actualidad el Concejo Municipal se encuentra integrado por el Jefe Edil, tres Síndicos, cuatro Concejales, un Síndico suplente y dos Concejales suplentes.

El Concejo Municipal es el órgano superior que delibera y decide sobre los asuntos municipales; dentro de sus principales funciones se pueden mencionar el ordenamiento territorial y control urbanístico de la circunscripción del mismo.

El Alcalde es el responsable de dar cumplimiento a los reglamentos, acuerdos, resoluciones, dirigir la administración de su jurisdicción, inspeccionar e impulsar los servicios públicos, obras de infraestructura, nombrar y sancionar a funcionarios, así como, ejercer la jefatura de la Policía Municipal.

1.2.2.2 Alcaldías auxiliares

De acuerdo al Artículo 56 del Código Municipal, las Alcaldías Auxiliares son reconocidas como entidades que representan a las comunidades, esto para participar en la toma de decisiones, ya que son el vínculo que los relaciona con el Gobierno Municipal; para el efecto, se nombra a un alcalde comunitario o alcalde auxiliar, cuyo nombramiento es emitido por el señor Alcalde Municipal, luego de haberse realizado una elección por las comunidades la cual está basada en los principios, valores, procedimientos y tradiciones de las mismas.

La investigación de campo realizada permitió determinar que actualmente el Municipio cuenta con 26 Alcaldes Auxiliares, que son encargados de promover la participación de las comunidades e identificar las necesidades de las mismas para formular las propuestas de solución, entre otras funciones.

1.2.2.3 Consejo Municipal de Desarrollo –COMUDE-

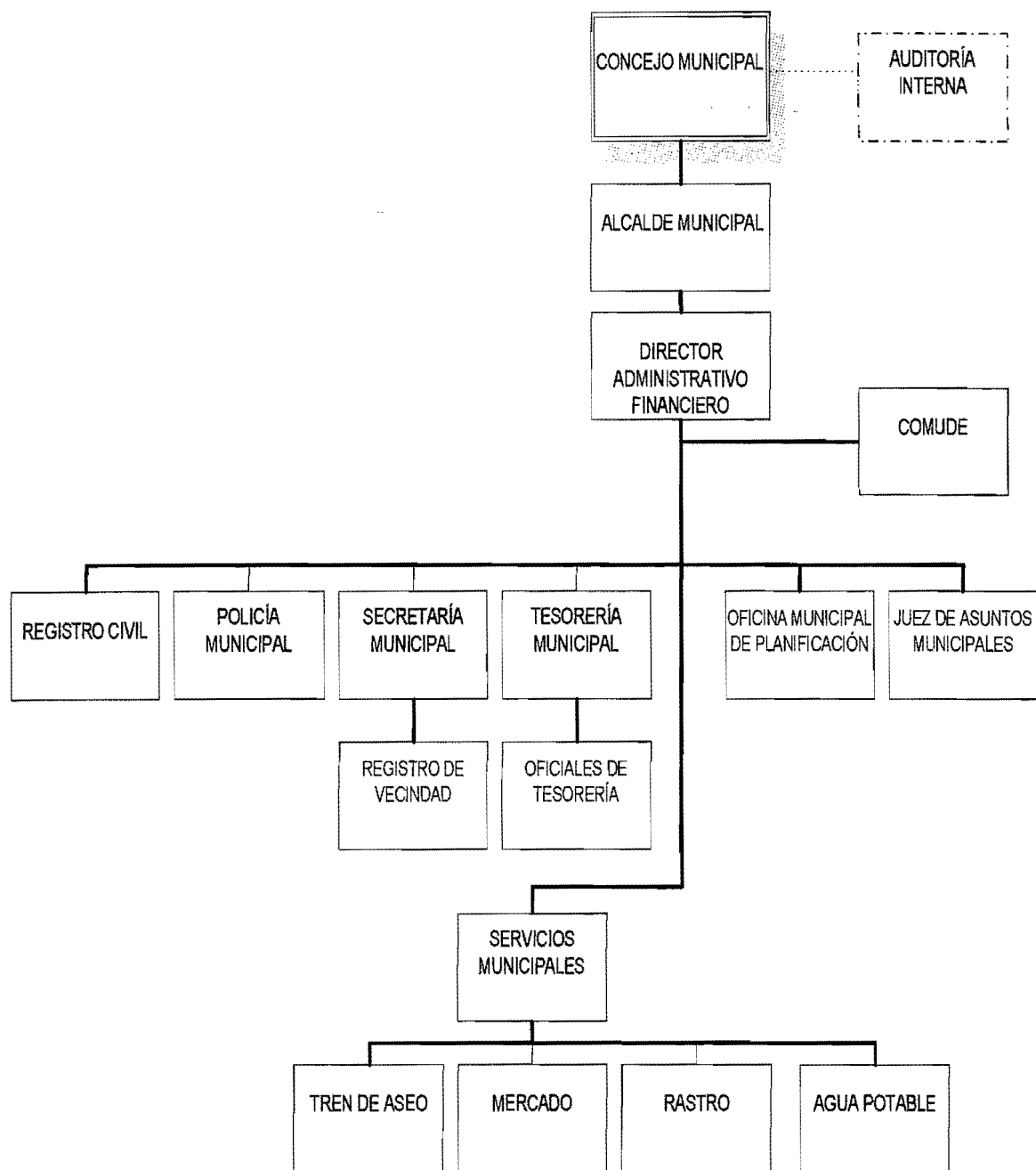
El propósito de los mismos radica en fortalecer la participación ciudadana en el Municipio y con ello descentralizar la autoridad. Ejecutan, promueven, facilitan y apoyan el funcionamiento de los Consejos Comunitarios de Desarrollo, promueven la organización y participación de las comunidades, a manera de priorizar las necesidades con sus propuestas de solución; formulan políticas, programas, proyectos de protección, promoción integral para la niñez, adolescencia, juventud y mujer.

En el Municipio el Consejo Municipal de Desarrollo funciona únicamente con un miembro activo, el Presidente, quien es el representante de los 20 COCODES que equivalen en igual al número de comunidades ante el COMUDE. La investigación de campo realizada permitió también determinar que el COMUDE no funciona de acuerdo a lo establecido en la Ley de Consejos Municipales de

Desarrollo, ya que el Presidente solo participa para validar las propuestas de proyectos ante el Concejo Municipal.

Así mismo, la Municipalidad cuenta con unidades administrativas y entes externos que permiten el correcto funcionamiento de la misma, por lo cual a continuación se presenta la estructura de la organización.

Gráfica 1
Municipio de San Rafael Pie de la Cuesta – San Marcos
Organigrama Municipal
Año: 2005



Fuente: Manual de Organización y Funciones de la Municipalidad de San Rafael Pie de la Cuesta, San Marcos, año 2005.

La estructura organizacional presentada en la gráfica uno permite visualizar los niveles jerárquicos y la forma en que se encuentra organizada la Municipalidad. Cabe mencionar que la gráfica presentada no se encuentra actualizada ya que, desde el año 2005 no ha sido modificada a pesar de que algunas secciones ya no funcionan como tal, o no existen.

1.3 TIPO DE ORGANIZACIÓN

En el Municipio existe participación ciudadana por medio de Consejos Comunitarios de Desarrollo –COCODES- y el Consejo Municipal de Desarrollo –COMUDE-, que tienen su base legal en los artículos 17 y 18 del Código Municipal, así mismo, cuentan con Asociaciones, Consejos, Cooperativas y Comités. A continuación se presentan las formas de organización encontradas en el Municipio.

Tabla 1
Municipio de San Rafael Pie de la Cuesta – San Marcos
Tipos de organización por centro poblado
Año: 2010

Centro poblado	Organización
Cabecera Municipal	Consejo Comunitario de Desarrollo
Aldea Chayen	Consejo Comunitario de Desarrollo
Aldea El Naranjo	Consejo Comunitario de Desarrollo
Aldea El Naranjo	Asociación de Mujeres
Aldea El Naranjo	Cooperativa de Mujeres
Aldea Feria	Consejo Comunitario de Desarrollo
Aldea Patí	Consejo Comunitario de Desarrollo
Aldea Peña Flor	Consejo Comunitario de Desarrollo
Aldea Peña Flor	Comité de Agua
Aldea Sonora	Consejo Comunitario de Desarrollo

Continúa

Continúa Tabla 1

Aldea La Trinidad	Consejo Comunitario de Desarrollo
Caserío San José La Unión	Consejo Comunitario de Desarrollo
Caserío El Nance	Consejo Comunitario de Desarrollo
Caserío La Libertad	Consejo Comunitario de Desarrollo
Caserío La Soledad	Consejo Comunitario de Desarrollo
Caserío Palo Quemado	Consejo Comunitario de Desarrollo
Caserío Italia	Consejo Comunitario de Desarrollo
Caserío Nueva Libertad	Consejo Comunitario de Desarrollo
Caserío Las Palomas	Consejo Comunitario de Desarrollo
Caserío Brisas del Mopá	Consejo Comunitario de Desarrollo
Caserío Nueva Reforma	Consejo Comunitario de Desarrollo
Caserío Nuevo San Rafael	Consejo Comunitario de Desarrollo
Caserío Nuevo San Rafael	Asociación de ayuda a ancianos
Caserío Nuevo Platanillo	Consejo Comunitario de Desarrollo
Caserío Las Palmas	Consejo Comunitario de Desarrollo

Fuente: Investigación de campo Grupo EPS., primer semestre 2010.

Tal como se muestra en la tabla uno, el mayor número de organizaciones se encuentra conformado por los Consejos Comunitarios de Desarrollo, así mismo, se puede observar que la mujer empieza a tomar parte activa en la formación de organizaciones, ya que se puede notar que en la actualidad existen dos de este tipo.

CAPÍTULO II

DIAGNÓSTICO DE LA ORGANIZACIÓN

El Diagnóstico Administrativo es un estudio sistemático, integral y periódico que tiene como propósito fundamental conocer la organización administrativa y el funcionamiento del área objeto de estudio, con la finalidad de detectar las causas y efectos de los problemas administrativos de la institución, para analizar y proponer alternativas viables de solución que ayuden a la erradicación de los mismos.

Con base a documentos proporcionados por funcionarios de la Municipalidad se pudo determinar que se redactó un documento que textualmente cita, "En la sala municipal de San Rafael Pie de la Cuesta, a veintinueve de enero de mil ochocientos cincuenta, reunida la Municipalidad de dicho pueblo en Sesión Ordinaria de este día que presidió el Señor Alcalde 1º. Con el fin de dar principio a sus obligaciones en el régimen de este pueblo erigido en tal orden superior en el presente mes."³, documento en el cual consta el inicio de funciones de la institución y la suscripción del Acta de la Primer Sesión de la Corporación Municipal.

En la actualidad, la edificación utilizada para el funcionamiento de la misma, es una instalación que cuenta con dos niveles, localizada frente al parque central de San Rafael Pie de la Cuesta. En la estructura del primer nivel se encuentran ubicadas las oficinas de Tesorería y la Policía Municipal, en el segundo nivel se localiza la Alcaldía Municipal, Secretaría, Dirección Municipal de Planificación –DMP-, Juzgado de Asuntos Municipales y la Coordinación Municipal del Comité Nacional de Alfabetización –CONALFA-.

³ Idem. Pág. 10

A dos cuadras del Edificio Edil, junto a la Subestación de la Policía Nacional Civil –PNC- se encuentran ubicadas las instalaciones de Servicios Municipales, específicamente lo relacionado a trabajos de fontanería.

2.1 MARCO LEGAL

El marco legal proporciona las bases sobre las cuales las instituciones encuentran su fundamento y determinan el alcance y naturaleza de su participación en la sociedad. Dentro de las leyes que intervienen se pueden mencionar, las de aplicación general, supletorias, tratados y acuerdos internacionales las cuales sustentan la actividad relacionada a la administración pública, específicamente la municipal.

Todas las leyes tienen como objeto principal, el desarrollo de los principios constitucionales relacionados a la organización, gobierno, administración y funcionamiento de los Municipios.

A continuación se hace un análisis, en relación con las leyes y su participación con la actividad edil.

Constitución Política de la República de Guatemala

También llamada Carta Magna es la máxima ley del País, todas las demás deben sujetarse al contenido de ésta; contiene disposiciones generales sobre la economía, política, derechos individuales, forma de gobierno y la organización de los poderes públicos de la Nación.

Fundamentados en el precepto constitucional de los deberes del Estado y específicamente a garantizar a los habitantes de la República la vida, libertad, justicia, seguridad, paz y desarrollo integral de la persona, lo que conlleva obligaciones fundamentales del Estado como:

- Promover el desarrollo económico de la Nación, para estimular la iniciativa en actividades agrícolas, pecuarias, industriales, turísticas y de otra naturaleza.
- Originar en forma sistemática la descentralización económica administrativa, para lograr un adecuado desarrollo regional del País.

Otros aspectos que regula, son los relacionados con el ejercicio del poder público tales como el libre acceso a las dependencias del Estado, para ejercer sus acciones y hacer valer sus derechos de conformidad con la ley, publicidad de los actos administrativos, acceso a los archivos y registros estatales, derecho a la educación, enseñanza agropecuaria, derecho a la salud, obligaciones del estado sobre salud y asistencia social, lo relacionado a los trabajadores del estado, explotación de recursos naturales no renovables, reforestación, régimen de aguas, aprovechamiento de aguas lagos y ríos, servicio de transporte comercial, descentralización y autonomía, la función pública y sujeción a la ley.

Todas estas ordenanzas constitucionales forman el sistema de gobierno que practica cada Estado, las cuales dan origen a las leyes específicas que regulan el ejercicio del poder público, en especial la actividad de las municipalidades.

Decreto 12-2002, Código Municipal

Es el conjunto de normas específicas que tiene por objeto desarrollar los principios constitucionales que se refieren a la organización, gobierno, administración y funcionamiento de los Municipios, establece que todas las instituciones ediles son autónomas; dentro de algunas de sus principales funciones se pueden mencionar obtener y disponer de sus recursos, atender los servicios públicos locales, el ordenamiento territorial de su jurisdicción y el cumplimiento de sus fines propios. Así mismo, establece que el gobierno municipal es ejercido por un Concejo, el cual lo integra el alcalde los síndicos y

concejales, electos directamente por sufragio universal y secreto para un período de cuatro años y pueden ser reelectos.

Decreto 6-91, Código Tributario

Parte del precepto constitucional que regula el principio de legalidad en materia tributaria, con el objeto de evitar arbitrariedades, abusos de poder y normar adecuadamente las relaciones entre el fisco y los contribuyentes. La importancia del mismo radica en crear armonía con las leyes relativas a esta materia para poder así uniformar los procedimientos y otras disposiciones aplicables en forma general a cualquier tributo, lo cual evita la contradicción, repetición o falta de técnica legislativa en las leyes ordinarias.

Las normas de este Código son de derecho público y regirán las relaciones jurídicas que se originen de los tributos establecidos por el Estado, con excepción de las relaciones tributarias aduaneras y municipales, a las que se aplicarán en forma supletoria. También se emplearán supletoriamente a todas las entidades descentralizadas o autónomas y de personas de derecho público no estatales.

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

La Ley es de orden público, de interés nacional y utilidad social, establece las normas y procedimientos para garantizar a toda persona, natural o jurídica, el acceso a la información o actos de la administración pública que se encuentren en los archivos, fichas, registros y en cualquier forma de almacenamiento, que se hallen en los organismos del Estado, municipalidades, instituciones autónomas, descentralizadas y las entidades privadas que perciban, inviertan o administren fondos públicos, incluidos los fideicomisos constituidos con fondos públicos, obras o servicios públicos sujetos a concesión o administración.

Decreto 4-89, Ley de Áreas Protegidas

La Constitución Política de la República de Guatemala, declara de interés nacional la conservación, protección y mejoramiento del patrimonio natural de la Nación y que mediante una ley específica se garantizará la creación y protección de parques nacionales, reservas, refugios naturales, fauna y la flora que en ellos exista.

La vida silvestre es parte integrante del patrimonio natural de los guatemaltecos y por lo tanto, se declara de interés Nacional su restauración, protección, conservación y manejo en áreas debidamente planificadas. El municipio de San Rafael Pie de la Cuesta, para lograr cumplir los objetivos de esta Ley debe promover la participación activa de los habitantes del Municipio, por medio del desarrollo de programas educativos, normales e informales que tiendan al reconocimiento, conservación y uso apropiado del patrimonio natural de Guatemala. De igual manera mantendrá estrecha vinculación y coordinación con las disposiciones de las entidades establecidas por otras leyes que persiguen objetivos similares en beneficio de la conservación y protección de los recursos naturales y culturales del País.

Decreto 82/78, Ley General de Cooperativas

El Estado impulsa una política de apoyo a las cooperativas y establece un régimen de fiscalización y control adecuados por medio de la Ley General de Cooperativas; las entidades estatales, incluidas las descentralizadas, tales como las municipalidades, coordinan sus actividades con base a dicha política.

Las cooperativas debidamente constituidas, son asociaciones titulares de una empresa económica al servicio de sus asociados, que se rigen en su organización y funcionamiento por las disposiciones de la presente Ley. Tienen personalidad jurídica propia y distinta de la de sus asociados, al estar inscritas

en el Registro de Cooperativas; estas entidades se constituyen por escritura pública o bien por acta constitutiva autorizada por el alcalde de la jurisdicción.

Decreto 57-92, Ley de Contrataciones del Estado

El objeto de la misma es la compra, venta y contratación de bienes, suministros, obras y servicios que requieran los organismos del Estado, sus entidades descentralizadas, autónomas y unidades ejecutoras.

Las donaciones a favor del Estado, sus dependencias, instituciones y municipalidades que hagan personas, entidades, asociaciones u otros Estados o Gobiernos extranjeros, se regirán únicamente por lo convenido entre las partes.

Decreto 14-2002, Ley General de Descentralización

Es deber del Estado promover, en forma sistemática, la descentralización económica y administrativa para lograr un adecuado desarrollo del País en forma progresiva, regulada y así, trasladar las competencias administrativas, económicas, políticas y sociales del Organismo Ejecutivo al Municipio e instituciones del Estado.

Decreto 12-91, Ley de Educación Nacional

De conformidad con la Constitución Política de la República, la educación constituye un derecho y obligación de todos los guatemaltecos de recibir la educación inicial, preprimaria, primaria y básica; así mismo, establece lo relacionado a la promoción de la educación diversificada especial y extraescolar o paralela, dentro de los límites de edad que fija la ley, orientada de manera científica, tecnológica y humanística, que mejore el nivel cultural de la población con énfasis en la alfabetización. Esta Ley contribuye a que el sistema educativo sea válido ahora, en el futuro, que responda a las necesidades y demandas sociales del País, así como a su realidad multilingüe, multiétnica, pluricultural,

que requieren de un proceso regionalizado, bilingüe y con una estructura administrativa descentralizada a nivel nacional.

Las autoridades municipales y de toda la República, quedan obligadas a colaborar con el Ministerio de Educación para el cumplimiento de esta Ley y su Reglamento.

Decreto 25-74, Ley de Fomento Turístico Nacional

Esta Ley tiene como objetivo realizar de forma ordenada la promoción, desarrollo e incremento del turismo en el País a través del planeamiento integral de los recursos nacionales de interés turístico. Hace énfasis que, dentro del territorio nacional deben establecerse zonas y centros de interés turístico, así como elaborar planes de promoción y ordenación para su adecuado desarrollo mediante una correcta política de turismo, apoyada por los gobiernos municipales.

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

Con la firma del Acuerdo de Paz firme y duradera se puso fin al conflicto armado interno y se asumieron compromisos para superar las causas que le dieron origen, uno de ellos es la reforma a la Ley de Consejos de Desarrollo Urbano y Rural.

Según la Ley, el Sistema de Consejos de Desarrollo debe comprender cinco niveles: comunitario, municipal, departamental, regional y nacional. Serán estructurados desde la base de la población, para constituir un instrumento permanente de participación y representación de los pueblos Maya, Xinca, Garífuna y de la población no indígena, así como de los diversos sectores que constituyen la nación guatemalteca, sin exclusión ni discriminación de ninguna

especie, por medio de la creación de los mecanismos y criterios idóneos en los niveles mencionados.

Decreto 80-2002, Ley General de Pesca y Acuicultura

Tiene por objeto primordial, regular y normar la pesca y acuicultura, a efecto de armonizarlas con los adelantos de la ciencia, para el uso y aprovechamiento racional de los recursos hidrobiológicos en aguas de dominio público. Las municipalidades podrán utilizar de forma supletoria las disposiciones contempladas en la presente Ley en situaciones específicas del Municipio.

Decreto 132-96, Ley de Tránsito y su Reglamento

Si se toma como punto de partida que, es deber fundamental del Estado garantizar la seguridad de las personas, tema que incluye entre otros, lo relativo a la circulación de personas, vehículos en la vía pública y que, debido al constante crecimiento de la población, sobre todo en áreas urbanas, se hace necesaria la aplicación de la Ley y Reglamento de Tránsito, en cada Municipio, para lo cual la autoridad competente es El Ministerio de Gobernación por medio de la Policía Nacional Civil.

Sin embargo, esta Ley establece que, cuando la Municipalidad solicite el traslado de la competencia de la administración del tránsito en su respectivo Municipio, es necesaria la creación de la Policía Municipal de Tránsito –PMT-; entonces el Ministerio de Gobernación, mediante Acuerdo Gubernativo podrá delegar las funciones al Municipio, siempre que cumpla con los requisitos establecidos en el Reglamento y demás leyes inherentes al proceso.

Decreto 2-89, Ley del Organismo Judicial

Esta Ley armoniza las disposiciones fundamentales de organización y funcionamiento del Organismo Judicial con el ordenamiento constitucional

vigente, que da mayor eficacia y funcionalidad a la administración de justicia. Tiene efectos supletorios en relación al ordenamiento jurídico, además establece el debido proceso, así como lo relacionado al ámbito temporal de validez de la ley. Los preceptos fundamentales de la misma son las normas generales de aplicación, interpretación e integración del ordenamiento jurídico guatemalteco, principalmente es la matriz de trabajo de los Juzgados Municipales y se debe aplicar como complemento para la aplicación de leyes municipales.

Decreto 63-94, Ley Orgánica del Organismo Legislativo

Esta ley tiene por objeto normar las funciones, atribuciones y el procedimiento parlamentario del Organismo Legislativo. La potestad legislativa corresponde al Congreso de la República, integrado por diputados electos directamente por el pueblo en sufragio universal, por el sistema de lista Nacional y de distritos electorales.

Para el caso de la Municipalidad de San Rafael Pie de la Cuesta, se aplica principalmente el artículo cuatro de esta ley, que indica que todos los funcionarios y empleados públicos, están obligados a acudir e informar al Congreso de la República, cuando éste, sus comisiones o bloques legislativos lo consideren necesario para el desempeño de sus funciones legislativas.

Así mismo, en el Congreso se integran 32 diferentes comisiones ordinarias dentro de las cuales existe la de Asuntos Municipales, compuesta por Diputados que por su experiencia, profesión, oficio o interés, tienen especial idoneidad en el tema.

Las iniciativas de ley que presenten a consideración del Congreso las Municipalidades, después de su lectura en el Pleno, pasan a la Comisión correspondiente sin necesidad de otros trámites, las municipalidades pueden

presentar iniciativas de reformas al Código Municipal o modificaciones al distrito municipal.

Decreto 41-2005, Ley del Registro de Información Catastral

El Catastro es el conjunto de actividades de tipo técnico-jurídico y administrativo, organizadas para la obtención de la información física y descriptiva de todos los predios del territorio Nacional y su relación con los titulares catastrales y registrales, en el establecimiento del catastro, las mediciones de polígonos catastrales y predios están referenciados al Sistema Geográfico Nacional.

Las acciones catastrales son competencia del Registro de Información Catastral –RIC-, sus actividades técnicas promueven y divulgan el proceso catastral en coordinación con las municipalidades, autoridades comunitarias y organizaciones de la sociedad civil, por todos los medios posibles, en los distintos idiomas que se hablan en el País.

Decreto 90-2005, Ley del Registro Nacional de las Personas –RENAP-.

Surge de la urgente necesidad planteada de implementar una normativa jurídica para regular lo relativo a la identificación de personas y la creación del Registro Nacional de Personas –RENAP-, que es la institución cuyo objetivo es organizar y mantener un registro único de identificación de personas naturales, inscribir los hechos, actos relativos a su estado civil, capacidad civil y demás datos desde su nacimiento hasta su muerte.

Además, incorpora un sistema de conceptos registrales con tendencia a la automatización de la información, unificación de criterios de registros congruentes a la realidad nacional, la implementación de un documento único de identificación –DPI-, que facilite su utilización y que tengan dispositivos de

seguridad que prevengan su falsificación, esto con el fin de dotar de certeza jurídica a los actos y contratos que se otorguen a través del mismo.

Decreto 1748, Ley de Servicio Civil

El propósito general de esta Ley, es regular las relaciones entre la administración pública y sus servidores, con el fin de garantizar su eficiencia; asegura a los trabajadores, justicia, estímulo en su trabajo y establece las normas para la aplicación de un sistema de administración de personal. Reconoce que la relación de trabajo de los empleados del Estado constituye una función pública, cuyo desempeño es fuente de deberes y derechos especiales.

Los objetivos y principios de la Ley de Servicio Civil son: garantizar a la Nación la eficiente operación de los servicios públicos, afirmar y proteger la dignidad de los trabajadores del Estado, remunerar el correcto desempeño de cada cargo público en forma justa y decorosa, establece que al igual trabajo realizado igual salario, estabiliza el desempeño de los distintos puestos de la administración pública mediante la eliminación de factores de preferencia, así mismo, que la Administración Pública invierta sus recursos económicos en forma ordenada y cuidadosa en el pago de servicios personales, vela que estos gastos se mantengan dentro del mínimo compatible con las necesidades del País.

La Ley de Servicio Civil será utilizada como complemento en el caso de situaciones no previstas en la Ley de Servicio Municipal.

Decreto 1-87, Ley de Servicio Municipal

Establece los derechos y obligaciones así como las garantías mínimas de los trabajadores municipales las cuales son, irrenunciables, susceptibles de ser mejoradas, asegura los principios de justicia, equidad y estímulo en el trabajo, garantiza la eficiencia y eficacia administrativa mediante la aplicación de un

sistema de administración de personal que fortalece la carrera administrativa sin afectar la autonomía municipal.

Los casos no previstos en esta Ley deben ser resueltos de acuerdo con los principios fundamentales de la misma, del Código Municipal, Código de Trabajo, Ley de Servicio Civil, leyes comunes y de los principios generales del derecho.

Decreto 31-2002, Ley Orgánica de la Contraloría General de Cuentas

Establece que corresponde a la Contraloría General de Cuentas la función fiscalizadora en forma externa de los activos, pasivos, derechos, ingresos y egresos, en general, todo interés hacendario de los Organismos del Estado, entidades autónomas, descentralizadas, las municipalidades y sus empresas, demás instituciones que conforman el sector público no financiero, de toda persona, entidad o institución que reciba fondos del Estado, haga colectas públicas, empresas no financieras en cuyo capital participe el Estado, bajo cualquier denominación, así como las empresas en que éstas tengan participación.

De igual manera, están sujetos a su fiscalización los contratistas de obras públicas y cualquier persona nacional o extranjera que, por delegación del Estado, reciba, invierta o administre fondos públicos, en lo que se refiere al manejo de estos, se exceptúan las entidades del sector público sujetas por ley a otras instancias fiscalizadoras. La Contraloría General de Cuentas deberá velar también por la probidad, transparencia y honestidad en la administración pública, así como también por la calidad del gasto público.

Decreto 101-97, Ley Orgánica del Presupuesto

Regula, entre otros, los procesos de formulación, ejecución y liquidación del Presupuesto General de Ingresos y Egresos del Estado, así como lo relativo a la

deuda pública, las formas de comprobar los gastos y de recaudación de los ingresos públicos.

Establece la formulación del presupuesto y sus políticas para la eficiente ejecución y evaluación. Crea el régimen presupuestario de las entidades descentralizadas, autónomas y las municipalidades, quienes sin perjuicio de la autonomía que la Constitución Política de la República les otorga y en virtud a que éstas actúan por delegación del Estado, su presupuesto anual de ingresos y egresos deberá adecuarse a la metodología presupuestaria que adopte el sector público.

Decreto 89-2002, Ley de Probidad y Responsabilidades de Funcionarios y Empleados Públicos

Esta Ley, tiene por objeto crear normas y procedimientos para transparentar el ejercicio de la administración pública, asegura la observancia estricta de los preceptos constitucionales y legales en el ejercicio de las funciones públicas estatales, evita el desvío de los recursos, bienes, fondos y valores públicos en perjuicio de los intereses del Estado, establece los mecanismos de control patrimonial de funcionarios y empleados públicos durante el ejercicio de sus cargos y previene el aprovechamiento personal o cualquier forma de enriquecimiento ilícito de las personas al servicio del Estado, así como de otras personas individuales o jurídicas que manejen, administren, custodien, recauden e inviertan fondos a valores públicos; la Ley es de orden público y de observancia general.

Decreto 26-92, Ley del Impuesto Sobre la Renta

Regula los procedimientos para mejorar, modernizar y simplificar la estructura impositiva que facilite a los contribuyentes el cumplimiento voluntario de sus

obligaciones tributarias, e incrementar la eficiencia administrativa y la recaudación de los tributos.

Se consideraran como sujetos del Impuesto sobre la Renta los fideicomisos, contratos en participación, copropiedades, comunidades de bienes, sociedades irregulares, sociedades de hecho, encargo de confianza, gestión de negocios, patrimonios hereditarios indivisos, sucursales, agencias, establecimientos permanentes y temporales de empresas o personas extranjeras que operan en el País, así como las demás unidades productivas o económicas que dispongan de patrimonio y generen rentas afectas.

Reglamento Interno Municipal

En ejercicio de las facultades otorgadas por la Constitución Política, Código Municipal, Ley de Servicio Civil y Ley de Servicio Municipal, se crea el Reglamento Interno Municipal, que tiene como objetivo regular las relaciones entre la Municipalidad y sus funcionarios, fortalece la justicia y garantía laboral, así como la correcta administración del personal, que permita la eficiencia y eficacia administrativa interna.

Establece los parámetros de los derechos responsabilidades, obligaciones y prohibiciones de los trabajadores, así como lo relativo a la escala salarial, asensos y régimen disciplinario.

Reglamento de Construcción

Rige todas las actividades de construcción, ampliación, modificación, reparación y demolición de edificaciones que se lleven a cabo en el Municipio, establece las normas municipales con el objeto de salvaguardar las vidas y la salud de las personas; asegura el buen uso, ocupación racional del terreno, edificaciones y satisfacer las demandas urbanísticas modernas. Además regula todo lo

relacionado a licencias y planos de construcción, requerimientos de plazas de aparcamiento, vialidad y diseños mínimos de construcción de viviendas.

Convenio sobre derechos del niño

Declaración de los Derechos del Niño en sus considerandos establece que, las Naciones Unidas ha proclamado en la Declaración Universal de Derechos Humanos que, toda persona tiene todos los derechos y libertades enunciados en ella, sin distinción de raza, color, sexo, idioma, religión, opinión política, de cualquier otra índole, origen nacional, social, posición económica, nacimiento y cualquier otra condición.

El niño, por su falta de madurez física y mental, necesita protección y cuidados especiales, incluso debida protección legal, tanto antes como después del nacimiento. Debe gozar entre otros, los beneficios de la seguridad social, tendrá derecho a crecer, desarrollarse en buena salud, disfrutar de alimentación, vivienda, recreo y servicios médicos adecuados; además tiene derecho a recibir educación que será gratuita y obligatoria por lo menos en las etapas elementales.

Las autoridades municipales como ente de gobierno, deben aportar los recursos necesarios para apoyar los proyectos en beneficio de la niñez.

Declaración de los Derechos Humanos de la Mujer

La Declaración Universal de Derechos Humanos reafirma el principio de la no discriminación, proclama que todos los seres humanos nacen libres e iguales en dignidad y derechos; toda persona puede invocar todos los derechos y libertades proclamados en esta Declaración sin distinción alguna, por ende sin distinción de sexo.

Si se tiene presente el gran aporte de la mujer al bienestar de la familia y al desarrollo de la sociedad, hasta ahora no plenamente reconocido, se resuelve aplicar los principios enunciados en la Declaración sobre la eliminación de la discriminación contra la mujer y para ello a adoptar las medidas necesarias a fin de suprimir esta discriminación en todas las formas y manifestaciones.

Las recientes reformas del Código Municipal incluyen lo relacionado a la creación de la Oficina Municipal de la Mujer –OMM-, en donde serán implementadas políticas municipales basadas en la política nacional de promoción y desarrollo de mujeres guatemaltecas para integrarlas en agendas y acciones locales. La –OMM- será responsable de la atención a necesidades específicas de las mujeres del Municipio, fomento de su liderazgo comunitario, así como de su participación económica, social y política.

Manual de Legislaciones Ambientales

Al promulgarse la Ley de Protección y Mejoramiento del Medio Ambiente, quedó establecido el marco general para la protección ambiental al crearse la Comisión Nacional del Medio Ambiente –CONAMA-, cuya función primordial es asesorar y coordinar todas las acciones tendientes a formulación de la política nacional ambiental y propiciar su aplicación a través de los distintos ministerios de Estado, dependencias autónomas, semiautónomas, descentralizadas, gubernamentales, así como municipales y del sector privado del País.

El desarrollo de los proyectos ambientales se debe realizar en forma conjunta entre la Municipalidad y las instituciones que coordinan las actividades relacionadas al tema, con el objetivo de implementar acciones encaminadas a prevenir, regular y controlar las situaciones que originen deterioro del medio ambiente, la contaminación de los sistemas ecológicos, así como propiciar el uso integral y manejo racional de las cuencas y sistemas hídricos.

2.2 DIAGNÓSTICO ADMINISTRATIVO DE LA ORGANIZACIÓN

Para realizar el diagnóstico administrativo de la organización objeto de estudio, en este caso, la Municipalidad de San Rafael Pie de la Cuesta, serán utilizadas las fases del proceso administrativo, planificación, organización, integración, dirección y control, mismas que se presentan a continuación.

2.2.1 Planificación

Consiste en definir metas y objetivos, así como las acciones necesarias para cumplirlos; requiere por lo tanto, tomar decisiones y cursos de acción futuros a partir de diversas alternativas.

Se tomará como punto de partida los tipos de planes que posee la institución tales como: misión, visión, objetivos, principios, estrategias, políticas, reglamento interno, procedimientos y presupuestos, entre otros.

2.2.1.1 Misión

Se define como "El motivo, propósito, fin o razón de ser de la existencia de una empresa u organización porque indica lo que pretende cumplir en su entorno o sistema social en el que actúa; lo que desea hacer y el para quién lo va a hacer".⁴

La Misión de la Municipalidad tal como aparece en el Manual de Organización y Funciones cita textualmente "Promover e impulsar el desarrollo integral de los principios constitucionales referentes a la organización, gobierno, administración y funcionamiento del Municipio de SAN RAFAEL PIE DE LA CUESTA de acuerdo a sus características multiétnicas, pluriculturales y multilingües promoviendo la participación activa de hombres, mujeres, niños y niñas, jóvenes y señoritas, respetando la jurisdicción territorial."

⁴ Ivan Thompson, Artículo "Definición de Misión", consultado el 17 de octubre de 2010, disponible en <http://www.promonegocios.net/mercadotecnia/mision-definicion.html>

Se pudo determinar que, dicho Manual se encuentra en resguardo del Tesorero Municipal. Derivado de lo anterior y con respaldo de las boletas de recopilación de información realizadas a los empleados municipales, se pudo comprobar que el 100% asume que existe una misión, pero no la conocen, debido a que no se les ha comunicado la misma y no poseen un documento al cual tengan acceso que les permita informarse de su existencia.

2.2.1.2 Visión

Para Jack Fleitman se define como “el camino al cual se dirige la empresa a largo plazo y sirve de rumbo y aliciente para orientar las decisiones estratégicas de crecimiento junto a las de competitividad.”⁵

El Manual de la Municipalidad define su visión de la siguiente manera: “Ser una Institución local al servicio de los intereses públicos del municipio de SAN RAFAEL PIE DE LA CUESTA que debe actuar de acuerdo a los principios de eficacia, eficiencia, descentralización, desconcentración y participación ciudadana de acuerdo con el orden jurídico aplicable que debe mantener la autonomía municipal establecida en la Constitución Política de la República de Guatemala y el Código Municipal.”⁶

Al igual que la misión, los empleados de la Municipalidad asumen la existencia de la misma, pero desconocen cuál es con exactitud.

2.2.1.3 Objetivos

Se refiere a los fines que persigue o desea alcanzar la institución al realizar sus actividades.

⁵ Jack Fleitman, Artículo “Misión y Visión” consultado el 17 de octubre de 2010, disponible en <http://www.promonegocios.net/empresa/mision-vision-empresa.html>.

⁶ s.a. Manual de Organización y Funciones. Municipalidad de San Rafael Pie de la Cuesta, San Marcos. Año: 2005.

El trabajo de campo, permitió determinar que sí existen objetivos, pero los mismos se encuentran planteados en forma específica para determinadas áreas, tal como es el caso de la Dirección Municipal de Planificación y Auditoría Interna, mismos que están plasmados en el Reglamento Interno de la –DMP- y el Manual de Auditoría respectivamente, los cuales se encuentran en manos del Tesorero Municipal. A pesar de la existencia de los mismos, los empleados de dichas áreas indicaron no tener pleno conocimiento de los objetivos.

Lo mencionado en el párrafo anterior, refleja que no existen objetivos planteados de forma general que permitan a los colaboradores saber cuáles son los fines específicos que desea alcanzar la Administración Municipal al realizar sus actividades cotidianas.

La información recopilada por medio de las entrevistas realizadas a los trabajadores municipales, reflejaron que el 100% de los mismos desconocen con exactitud los objetivos que la Municipalidad de San Rafael Pie de la Cuesta desea alcanzar a corto y mediano plazo.

2.2.1.4 Principios

En ética, los principios son reglas o normas de conducta que orientan la acción del ser humano, se trata de normas de carácter general y universal.

Dentro del Manual de la Municipalidad se pudo encontrar el planteamiento de los siguientes principios:

- Honradez y transparencia en el manejo de los recursos.
- Equidad en las políticas internas y proyección municipal.
- Eficiencia y eficacia en la prestación de los servicios.
- Descentralización de los servicios.
- Calidad en los servicios.

- Disciplina en el desempeño del trabajo.
- Trabajo en equipo.
- Responsabilidad en el trabajo.
- Diálogo y consenso para la toma de decisiones.
- Consulta y participación.

Los principios anteriormente mencionados, sí se cumplen por los empleados municipales, pero lo hacen de forma muy personal al seguir su comportamiento usual, ya que, a pesar de estar plasmados en el Manual, no tienen acceso al mismo, lo cual hace que los desconozcan.

2.2.1.5 Estrategias

Es la determinación de los objetivos básicos a largo plazo, así como los cursos de acción y la asignación de recursos necesarios para su cumplimiento.

En el trabajo de campo realizado, se pudo determinar que existe un Plan Estratégico Municipal, que indica en qué consiste el mismo, así como los objetivos, productos, insumos y una propuesta metodológica con los elementos, enfoque, participantes, organización, papel de las instituciones cooperantes y formas de participación.

A continuación se presenta la tabla dos, que desglosa los componentes, sectores y variables relevantes para el Plan de Desarrollo Municipal.

Tabla 2
Municipio de San Rafael Pie de la Cuesta – San Marcos
Plan de Desarrollo Municipal
Año: 2005

No.	Componentes	Sectores	Variables
I	Principales características físicas	- Geografía	• Fisiografía • Hidrografía • Recursos naturales • Áreas protegidas • Potencialidades
II	Demografía	- Población	• Estructura etérea • Distribución por sexo • Crecimiento poblacional • Población Económicamente Activa • Distribución espacial • Migración: interna y externa • Otras
III	Cultura e identidad	- Cultura - Identidad	• Localización • Etnias • Idiomas • Costumbres • Religión • Otras
V	Infraestructura social	- Seguridad alimentaria y nutrición. - Vivienda - Otros	• Sistemas de desechos sólidos o drenajes y plantas de tratamiento de aguas servidas • Programas de vivienda popular • Bibliotecas • Centros deportivos o polideportivos • Otros

Continúa

Continúa Tabla 2

No.	Componentes	Sectores	Variables
VI	Economía y producción	- Agricultura y minería - Manufactura - Servicios	• Cultivos principales • Actividad pecuaria • Especies forestales • Actividades extractivas • Industria • Comercio • Turismo • Finanzas y seguros • Otras
VII	Infraestructura de apoyo a la producción	- Comunicaciones - Transportes - Energía - Riego	• Red vial y puentes • Telefonía • Sistemas de transporte • Electrificación • Sistemas de riego y de terrazas • Otras
VIII	Vulnerabilidad	- Riesgos ante desastres naturales	• Terremotos • Huracanes • Erupciones volcánicas • Derrumbes • Inundaciones • Sequías • Otras
IX	Medio ambiente	- Medio ambiente	• Usos de los recursos • Desertificación • Contaminación (agua, suelo, aire, ruido) • Erosión • Clima • Tendencias • Otras

Continúa

Continúa Tabla 2

No.	Componentes	Sectores	Variables
X	Seguridad y derechos humanos	- Seguridad - Derechos humanos	• Instituciones de apoyo (Policía Nacional Civil, Policías Privadas, Ministerio Público, Juzgados y Ejército) • ONG de Derechos Humanos • Otras
XI	Servicios Públicos Municipales	- Agua Potable - Alcantarillado - Mercado y días de plaza - Cementerio - Rastro - Extracción de Basura	• Tanque de captación • Red de distribución • Colector Municipal • Locales y piso de plaza • Nichos y fosas • Destace de ganado mayor y menor • Tren de aseo y botadero municipal

Fuente: Plan Estratégico Municipal, Municipalidad de San Rafael Pie de la Cuesta, San Marcos, año 2005.

En la tabla dos como puede observarse, se proporcionan datos generales y no indica plazos para el cumplimiento de los mismos. De igual manera, se pudo verificar que el 100% de los colaboradores municipales desconocen de la existencia de alguna estrategia, o en este caso, del Plan Estratégico Municipal, ya que el mismo hasta el momento, es conocido únicamente por el Concejo y Alcalde Municipal.

2.2.1.6 Políticas

Se refiere a criterios o interpretaciones generales que guían el pensamiento durante la toma de decisiones, cuya esencia radica en la existencia de cierto grado de discrecionalidad.

En el Manual de Auditoría proporcionado por Tesorería Municipal, se pudo encontrar el planteamiento de políticas generales, las cuales son aplicables

únicamente para Auditoría Interna, a nivel de las demás unidades no se encontró un documento que las contenga. Así mismo, todos los empleados municipales indicaron desconocer la existencia de las mismas.

2.2.1.7 Reglamento interno

Se refiere al conjunto de normas que determinan las condiciones a las cuales deben sujetarse el empleador y los trabajadores en sus relaciones laborales, así como las sanciones a recibir en caso de cometer una falta; debe indicarse también el procedimiento para que los colaboradores formulen sus quejas y propiciar el diálogo para hacer efectiva su participación.

En la actualidad, la Municipalidad de San Rafael Pie de la Cuesta cuenta con cuatro reglamentos internos que norman determinadas áreas y acciones, dentro de los mismos se pueden mencionar:

- Reglamento interno.
- Reglamento interno de la Oficina Municipal de Planificación –OMP–.
- Reglamento de caja chica y
- Reglamento de viáticos.

Los reglamentos específicos para cada área, tal es el caso de caja chica y viáticos para la unidad de Tesorería, son conocidos por sus integrantes, ya que son de uso frecuente en la realización de sus tareas, pero en el caso de los dos restantes, no son de conocimiento del personal de la Municipalidad, ya que los colaboradores indicaron no saber de su existencia.

2.2.1.8 Procedimientos

Es la sucesión cronológica de operaciones enlazadas entre sí, que se organizan para poder realizar una actividad o tarea específica, en un área determinada de aplicación.

Los procedimientos de cada unidad de la Municipalidad son realizados de forma rutinaria y empírica, con base en conocimientos adquiridos durante el desempeño de cada una de sus actividades de trabajo, ya que, a pesar de contar con el manual respectivo, no se encontró uno que contenga los procedimientos más representativos de cada unidad, que indique la forma correcta y pasos a seguir para la realización de las mismas.

2.2.1.9 Presupuestos

Se puede definir como presupuesto al cálculo anticipado de los ingresos y gastos de una actividad económica.

En este caso, la Municipalidad de San Rafael Pie de la Cuesta, realiza su presupuesto por medio del Plan Operativo Anual –POA-, el cual es un instrumento de planificación utilizado por las municipalidades, en donde cada departamento o unidad prevé las actividades de todo el año y el costo que representará cada una, mismas que deben ser aprobadas por el Concejo Municipal para poder ser ejecutadas.

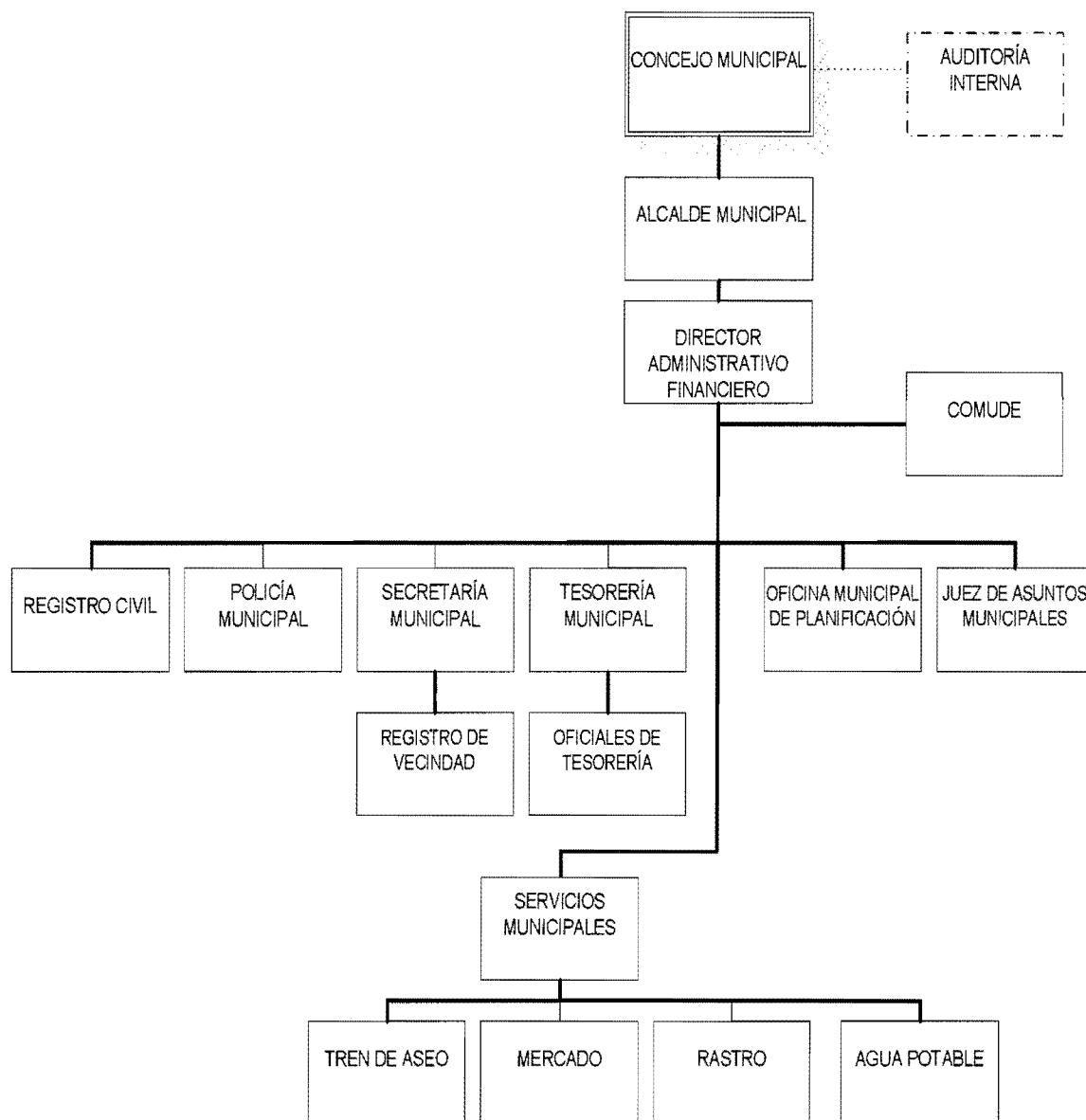
El –POA- lo realiza el Tesorero Municipal en coordinación con el encargado de la Dirección Municipal de Planificación –DMP-, tal como fue indicado en la información recopilada por medio de entrevistas y encuestas a los empleados.

2.2.2 Organización

La organización hace referencia a ordenar y agrupar las actividades que se hacen necesarias para alcanzar los fines establecidos por la Corporación Municipal. Para lograrlos se asignan funciones a las unidades administrativas, así como la autoridad bajo la cual se encuentran, responsabilidad de sus actividades y el nivel en el cual se ubican dentro de la estructura organizacional, así mismo, se establece la relación que deben tener con las demás unidades

existentes. A continuación se presenta la estructura organizacional encontrada al momento de realizar el trabajo de campo, que refleja la forma como se encuentra integrada desde el año 2005.

Gráfica 2
Municipalidad de San Rafael Pie de la Cuesta – San Marcos
Organigrama Municipal
Año: 2005



Fuente: Manual de Organización y Funciones. Municipalidad de San Rafael Pie de la Cuesta, San Marcos. Año: 2005.

2.2.2.1 Funciones

Se refiere a clasificar e identificar las actividades requeridas por cada integrante de la institución para el cumplimiento de los objetivos.

La Municipalidad de San Rafael Pie de la Cuesta, cuenta con un Manual de Organización y Funciones, en el cual se detalla la naturaleza, atribuciones, relaciones de trabajo, autoridad y responsabilidad de cada puesto.

Dicho Manual fue realizado en el año 2005, de acuerdo a información proporcionada por el Tesorero Municipal, lo cual indica que el mismo se encuentra desactualizado, ya que algunas de las unidades mencionadas en el mismo ya no existen y en otros casos, como en el de la Oficina Municipal de la Mujer –OMM-, aún no han sido conformadas, a pesar de estar establecido en el Artículo 96 del Código Municipal, en donde señala que es el Concejo Municipal el encargado de crearla antes de finalizar el año 2010, para que sea la responsable de atender las necesidades específicas de las mujeres del Municipio y del fomento de su liderazgo comunitario, participación económica, social y política.

De acuerdo a lo antes descrito, se pudo determinar que los colaboradores municipales no conocen aún la existencia del manual en mención, ya que hasta el momento, no han recibido pláticas o la inducción necesaria para involucrarlos en su contenido o bien, no se les ha proporcionado una copia del mismo para que puedan estar al tanto de él.

2.2.2.2 Jerarquías

Se entiende como, fijar la autoridad y la responsabilidad correspondiente a cada nivel existe dentro de una organización.

Se pudo determinar de acuerdo a la recopilación de información que, todos los colaboradores reconocen como autoridad superior a los miembros del Concejo y al Alcalde Municipal, pero al momento de pedirles que identificaran a su jefe inmediato algunos dudaron y otros indicaron que era el Jefe Edil, a pesar de no ser él la autoridad inmediata. Esto obedece a que, si bien existe un manual, no han recibido la inducción adecuada para poder conocer su contenido, ya que en él se indica quién es el inmediato superior de cada puesto de trabajo, así como los subalternos de cada uno.

2.2.2.3 Puestos

Son las obligaciones y requisitos que tienen en concreto cada unidad de trabajo, mismas que son desempeñadas por una persona.

Los puestos de trabajo se encuentran definidos en el manual antes mencionado, pero el mismo no se encuentra actualizado, por lo cual no están bien delimitadas las obligaciones de cada empleado. Esto puede repercutir en duplicidad de funciones o bien, se pueden estar recargando tareas en una sola persona ya que no conocen con exactitud los parámetros de sus atribuciones.

2.2.3 Integración

Fase que será desarrollada por medio de las siguientes etapas: reclutamiento, selección, inducción y formación.

2.2.3.1 Reclutamiento

Puede definirse como el conjunto de procedimientos utilizados con el fin de atraer determinados candidatos, idóneos para un puesto o cargo en específico de una determinada organización.

Las entrevistas realizadas a los trabajadores de la Municipalidad, permitieron determinar que, las personas que laboran en la misma llevan varios años desempeñando sus puestos de trabajo; así mismo, debido a que el Municipio es relativamente pequeño, no se utilizan técnicas de reclutamiento, como por ejemplo, anuncios en el periódico para solicitar que se presenten candidatos a determinada plaza. Por el contrario, si se necesita alguna persona para un puesto y alguno de los empleados existentes llena los requisitos, es promovido para ocuparlo.

Al no existir un proceso adecuado de reclutamiento, por consiguiente no se hace posible realizar la selección de candidatos.

2.2.3.2 Inducción

Es la mejor manera para lograr que los nuevos empleados se integren de la manera más óptima y rápida a la institución.

La Municipalidad de San Rafael Pie de la Cuesta no cuenta con un Manual de Inducción que permita al nuevo empleado conocer los objetivos y la forma de trabajar de la institución, así mismo, derivado de las entrevistas realizadas a los colaboradores, se pudo determinar que el 100% de los mismos debieron integrarse a sus labores desde el primer día, sin alguien que les indicara la forma correcta para realizar determinadas tareas.

2.2.3.3 Formación

Es un método sistemático integrado y planeado que se realiza a través de la capacitación, el adiestramiento y la formación del personal para elevar la eficacia de grupos de personas y de la institución.

El trabajo de campo permitió conocer que los empleados no han recibido capacitaciones que refuercen su crecimiento laboral en áreas específicas, o bien, motivarles para realizar de mejor manera sus tareas cotidianas, con excepción de los colaboradores de la unidad de Tesorería, quienes indicaron que han recibido talleres de inducción para la utilización del Programa SIAF MUNI.

2.2.4 Dirección

Es impulsar, coordinar y vigilar las acciones de cada miembro y grupo de la institución, con el fin de que el conjunto de todas ellas realice del modo más eficaz los planes señalados.

2.2.4.1 Autoridad y mando

Es el principio cuyo elemento principal radica en la dirección o liderazgo, que es el arte o proceso de influir en las personas de forma positiva.

En la forma de organización de la Municipalidad, los puestos de jefes de sección no están definidos, con excepción del Tesorero Municipal, quien tiene a su cargo dicha área, lo cual hace que los demás colaboradores reconozcan como únicas autoridades a los miembros del Concejo y al Alcalde Municipal, sin existir nadie más que les oriente en la realización de sus tareas específicas.

Adicional a esto, los empleados encargados de los trabajos de fontanería al realizarles la entrevista correspondiente, indicaron que su jefe inmediato era la persona que funge como Jefe de la Policía Municipal.

2.2.4.2 Comunicación

Es la transferencia de información de un emisor a un receptor, el cual debe estar en condiciones de comprenderla.

Tal como reflejó la recopilación de datos del trabajo de campo en la Municipalidad, el 100% de los empleados indicaron que las órdenes las reciben únicamente de algunos de los miembros del Concejo y el Alcalde Municipal, mismas que son transmitidas de forma verbal, salvo el caso que fuese una situación de suma importancia, lo hacen por medio de una notificación u oficio.

2.2.4.3 Delegación

Es la forma técnica para comunicar a los subordinados la facultad de decidir sin perder el control de lo que se ejecuta.

La delegación es raramente empleada, ya que toda acción o decisión debe ser tomada por el Concejo o Alcalde Municipal, por más mínima que sea la misma.

2.2.4.4 Supervisión

Es revisar si las cosas se están haciendo tal y como se habían planeado y ordenado.

Las entrevistas realizadas a los empleados de la Municipalidad permitieron determinar que no existe una persona encargada por cada sección de la misma, ni en general, que verifique si las tareas de cada integrante se están realizando, o bien, si se hacen de la forma correcta.

2.2.5 Control

Consiste en el establecimiento de sistemas que permitan medir los resultados actuales y pasados, en relación con los esperados, con el fin de saber si se ha obtenido lo que se esperaba; lo anterior permite corregir, mejorar y además formular nuevos planes. El objetivo del control es cerciorarse que las acciones de los miembros de la institución la lleven a la obtención de sus metas.

Los componentes del control se dividen en el establecimiento de normas, medición del desempeño y la corrección de las variaciones respecto de normas y planes, de las cuales se puede mencionar que, no pudo encontrarse ningún mecanismo de control o medición del desempeño para los empleados de la Municipalidad de San Rafael Pie de la Cuesta, ya que los mismos indicaron que su trabajo no es medido ni verificado, lo cual les deja margen de realizar sus tareas en el tiempo y forma que cada uno crea conveniente.

CAPÍTULO III

PROPUESTAS DE SOLUCIÓN A LA PROBLEMÁTICA ENCONTRADA

En el capítulo anterior, se recopilaron los datos necesarios que servirán para dar paso a la propuesta de solución planteada, la cual está orientada a la implementación de una alternativa que permita hacer más eficientes los recursos humanos, materiales y tecnológicos con los que cuenta la institución.

3.1 PROPUESTAS DE PLANIFICACIÓN

De acuerdo a la problemática encontrada en el capítulo dos, respecto a la planificación, específicamente en lo relativo a la misión y visión se ha considerado la necesidad de replantear ambas para lograr una mejor comprensión e identificación, tanto de los trabajadores municipales, como de los habitantes del Municipio.

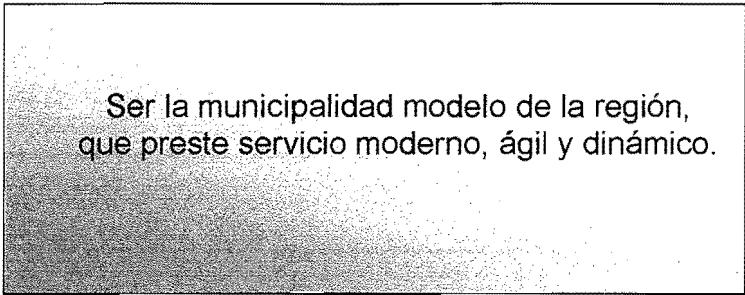
Tabla 3
Municipalidad de San Rafael Pie de la Cuesta – San Marcos
Misión Propuesta
Año: 2010

Administrar con eficiencia y eficacia el gobierno municipal de acuerdo a los recursos y características del municipio, promoviendo la participación activa de todos sus habitantes para lograr un desarrollo integral.

El objetivo de la nueva propuesta de la misión tiene un enfoque para lograr un alto grado de compromiso entre los habitantes del Municipio y autoridades locales, todos dirigidos a sumarse al esfuerzo de la institución para lograr un desarrollo integral.

La tabla cuatro, a continuación presentada describe la visión que se considera más adecuada, de acuerdo a la propuesta de modernización planteada en este proyecto.

Tabla 4
Municipalidad de San Rafael Pie de la Cuesta – San Marcos
Visión Propuesta
Año: 2010

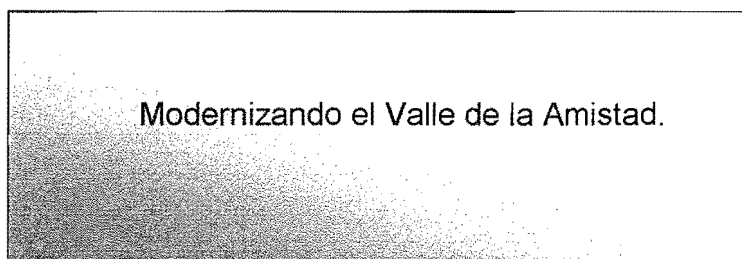


Ser la municipalidad modelo de la región,
que preste servicio moderno, ágil y dinámico.

La visión propuesta, busca proyectar la imagen del futuro deseable para la Municipalidad, ser lo suficientemente clara y motivadora para los trabajadores, así como para los habitantes del Municipio, lo necesario como para incitarlos a trabajar en su cumplimiento.

Así mismo, a continuación se presenta la propuesta de slogan, el cual contempla el espíritu de cambio y actitud a partir de la implementación del mismo, con el objeto de influir en forma positiva en los trabajadores municipales y el entorno del Municipio.

Tabla 5
Municipalidad de San Rafael Pie de la Cuesta – San Marcos
Slogan Propuesto
Año: 2010



La importancia de la implementación de un slogan para la Municipalidad, radica en enfatizar lo distintivo de la institución, en este caso, que se vea el cambio a través del posicionamiento en la mente de los pobladores, para que se integren y contribuyan a la modernización del Municipio.

El posicionamiento del slogan se logrará a través de la implementación de las siguientes actividades.

La implementación de objetivos, se realiza con el afán de describir de forma clara cuáles son las metas planteadas en este proyecto, mismos que se presentan a continuación, tanto el general como los específicos.

Tabla 6
Municipalidad de San Rafael Pie de la Cuesta – San Marcos
Objetivo General Propuesto
Año: 2010

Administrar de manera eficiente y transparente todos los recursos de los que dispone el Municipio para alcanzar un desarrollo sostenible.

Tabla 7
Municipalidad de San Rafael Pie de la Cuesta – San Marcos
Objetivos Específicos Propuestos
Año: 2010

- Ser una institución líder y propositiva para realizar proyectos de beneficio a través de la creación de una mancomunidad.
- Posicionar a la Municipalidad como el ente responsable de las diferentes políticas de desarrollo comunal.
- Fortalecer las unidades administrativas de la Municipalidad.
- Lograr una eficiente ejecución presupuestaria que se refleje en el desarrollo de todo el Municipio.
- Crear proyectos regionales para la conservación de los recursos naturales.

Ante las propuestas anteriores, se sugiere tomar en cuenta los principios ya planteados por la Municipalidad, los cuales son:

Tabla 8
Municipalidad de San Rafael Pie de la Cuesta – San Marcos
Principios Municipales
Año: 2010

- Honradez y transparencia en el manejo de los recursos.
- Equidad en las políticas internas y proyección municipal.
- Eficiencia y eficacia en la prestación de los servicios.
- Calidad en los servicios.
- Disciplina en el desempeño del trabajo.
- Trabajo en equipo.
- Responsabilidad en el trabajo.

3.1.1 Procedimiento para la implementación de la misión, visión, objetivos y principios propuestos

Derivado de las propuestas descritas en las tablas de la tres a la ocho, se plantean a continuación las formas y responsables de la implementación de las mismas.

- **Talleres informativos:** Los cuales estarán a cargo del Jefe de Recursos Humanos de la Municipalidad y serán impartidos al personal de la institución para dar a conocer los cambios efectuados e involucrarlos en los mismos.
- **Material impreso:** La Dirección Municipal de Planificación –DMP- en coordinación con el Jefe de Recursos Humanos, serán encargados de crear y reproducir materiales como bifoliares, trifoliares, afiches, entre otros, para publicitar los cambios implementados (misión, visión, slogan etc.).

Deberán realizarse además, mantas vinílicas y banners las cuales serán colocadas en lugares estratégicos y visibles para que sea de conocimiento público.

Así mismo, todo material impreso por la institución, incluida la correspondencia, deberá contar con el logotipo y slogan municipal, para dar inicio al proceso de posicionamiento, por lo cual se deberán realizar las gestiones necesarias para la impresión de hojas membretadas y demás documentos.

- **Elaboración de playeras:** A cargo de la Dirección Municipal de Planificación –DMP- en coordinación con el Jefe de Recursos Humanos, las cuales llevarán bordado el logotipo y slogan, que serán utilizadas por todos los trabajadores municipales, con el propósito que den a conocer los cambios estructurales y de imagen de la Municipalidad.
- **Verificar que los empleados actúen acorde a los principios planteados:**
Será la opinión pública la encargada de verificar que los empleados actúen acorde a los principios planteados por las nuevas disposiciones de la Municipalidad.

3.1.2 Fortalecimiento de la Dirección Municipal de Planificación –DMP-

Los objetivos de la Dirección de Planificación deben ser los que contribuyan específicamente a la implementación de las actividades técnicas y administrativas que tiendan al desarrollo integral de los procesos de planificación de proyectos de desarrollo de todo el Municipio.

Además, es responsabilidad de esta Dirección la coyuntura entre la Municipalidad y la gestión integradora de la acción sectorial en los territorios,

efectuado por intermedio de los distintos Ministerios, Secretarías y Fondos, con la inversión que se genera desde los Consejos de Desarrollo el Sistema de Consejos de Desarrollo Urbano y Rural y la Secretaría de Planificación y Programación de la Presidencia –SEGEPLAN–.

Por lo anterior, se sugiere a la Dirección Municipal de Planificación –DMP– implementar las siguientes medidas:

- Recopilar, procesar y almacenar por medio de una base de datos actualizada la información del Municipio (centros poblados, alcaldías auxiliares, servicios, comercios, etc.) para poder contar con datos estadísticos precisos para la toma de decisiones en la ejecución de los proyectos.
- Proveer a la unidad de los recursos tecnológicos necesarios, que permita la realización de trabajo de campo y oficina.
- Realizar las gestiones correspondientes a efecto de proporcionar un área que reúna las características de espacio y servicios básicos (agua, luz, internet, teléfono, fax) en donde se puedan realizar permanentemente reuniones de trabajo de planificación.

La –DMP– debe realizar las acciones para su fortalecimiento en coordinación con el Concejo y Alcalde Municipal, a efecto de que, le sean asignados todos los recursos necesarios para su implementación.

Así mismo, Recursos Humanos en coordinación con el Concejo y Alcalde Municipal, realizarán las actividades siguientes:

- Contratar un profesional con conocimientos en desarrollo urbanístico, con la finalidad que sirva de apoyo al Coordinador de dicha unidad para la elaboración de proyectos e implementación de estrategias para llevar a cabo la ejecución de los mismos.

- Realizar la contratación de una secretaria específica para esta Dirección, con el propósito de que, sea ella la persona encargada de llevar a cabo todas las tareas administrativas inherentes a la planificación, lo cual permitirá que el Coordinador y el profesional puedan enfocar todo su tiempo y conocimientos a la elaboración de proyectos.

Como resultado del fortalecimiento de esta Dirección, se generará mayor calidad y cantidad de proyectos, los cuales podrán ser tomados en cuenta en la elaboración del presupuesto de la Municipalidad para el año siguiente.

3.1.3 Implementación de un Reglamento Interno Unificado

En la actualidad la Municipalidad de San Rafael Pie de la Cuesta cuenta con cuatro tipos de reglamentos (interno, de la –OMP-, caja chica y viáticos), por lo cual se sugiere unificar los mismos en un solo documento, ya que se considera conveniente que la información contenida en ellos sea de conocimiento de todos los empleados.

Recursos Humanos será encargado de elaborar dicha unificación en un documento, que será dado a conocer a los colaboradores por medio de charlas, talleres o capacitaciones. El nuevo documento debe ser distribuido a cada uno de los empleados, tanto al personal actual, como a quienes sean de reciente ingreso.

3.2 PROPUESTAS DE ORGANIZACIÓN

La recopilación de información realizada en la Municipalidad de San Rafael Pie de la Cuesta, permitió determinar que, se cuenta con un Manual de Organización y Funciones, el cual, dadas las condiciones de desarrollo del Municipio, ya no es funcional, algunos puestos indicados en el mismo ya no forman parte de la estructura o han sido suprimidos. Así mismo, ha sido

agregada la unidad de Recursos Humanos, que permitirá un mejor desarrollo y control de los colaboradores.

Derivado de lo anterior, se elaboró el Manual de Organización contenido en el anexo uno, actualizado al año 2010, el cual ilustra el Organigrama Municipal propuesto, que permitirá la visualización de los niveles jerárquicos y posteriormente se describen algunos de los puestos de trabajo, así como las funciones específicas asignadas a cada uno.

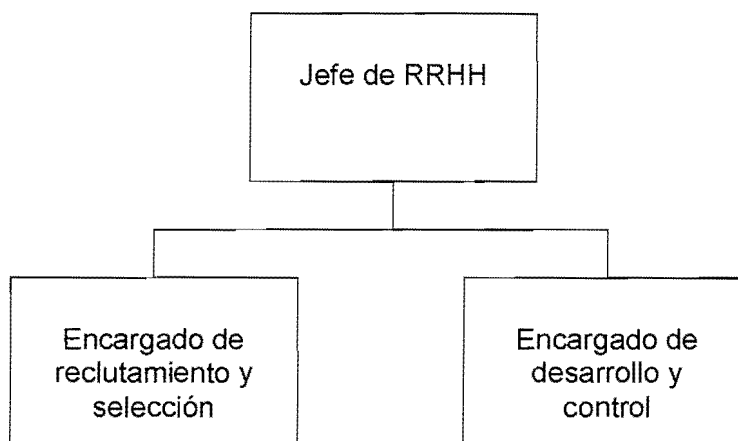
Así mismo, se debe hacer especial énfasis en la modificación del Código Municipal, específicamente en el Artículo 96, el cual establece la obligatoriedad de implementar antes de finalizar el año 2010 la Oficina Municipal de la Mujer –OMM-. La creación de dicha Oficina estará a cargo del Concejo Municipal.

3.3 PROPUESTAS DE INTEGRACIÓN

El trabajo de campo realizado, permitió detectar la inexistencia de la unidad de Recursos Humanos, la cual pueda ejecutar y poner en marcha las políticas de provisión, aplicación, mantenimiento, desarrollo, seguimiento, evaluación y control de los recursos humanos.

Derivado de lo anterior, se propone a continuación la estructura organizacional de Recursos Humanos para la Municipalidad de San Rafael Pie de la Cuesta.

Gráfica 3
Municipio de San Rafael Pie de la Cuesta – San Marcos
Organigrama propuesto Departamento de Recursos Humanos
Año: 2010



Fuente: Investigación de campo Grupo EPS., primer semestre 2010.

3.3.1 Reclutamiento

Para realizar un reclutamiento eficiente se sugiere tomar en cuenta dos aspectos importantes:

- **Lo que la Municipalidad requiere**

Que el candidato posea los conocimientos técnicos necesarios para las funciones de la plaza a desempeñar.

- **Técnica de reclutamiento adecuada**

Utilizar una técnica de reclutamiento mixto, es decir, tomar en cuenta candidatos ya existentes en la Municipalidad, así como personas que no pertenecen a la misma.

3.3.2 Selección

La selección debe estar basada en criterios y estándares de calidad para hacer las contrataciones más adecuadas, es decir, comparar y confrontar los perfiles de los diferentes aspirantes, con el objeto de clasificar los candidatos.

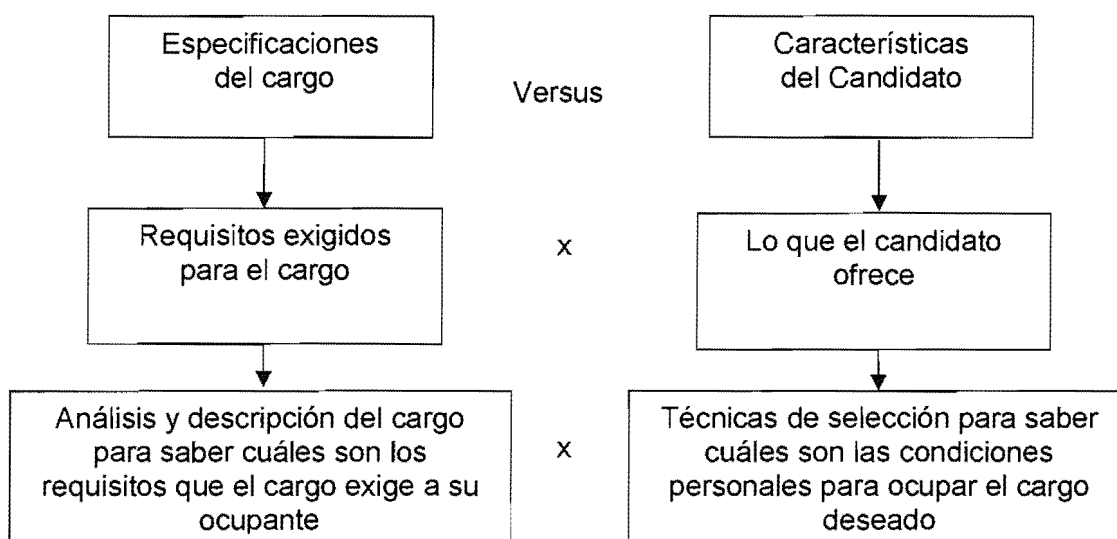
Como parte del proceso de selección, se recomienda que Recursos Humanos realice actividades tales como, entrevistas, pruebas de conocimientos básicos, pruebas de conocimientos específicos del cargo y test psicométrico.

En síntesis, la selección busca solucionar dos problemas fundamentales:

- Adecuación de la persona al cargo.
- Eficiencia de la persona en el cargo.

Para visualizar de mejor manera lo antes descrito, se presenta la siguiente gráfica.

Gráfica 4
Municipio de San Rafael Pie de la Cuesta – San Marcos
Selección de personal como proceso de comparación
Año: 2010



3.3.3 Inducción

Es proporcionar al nuevo integrante de la institución las herramientas necesarias, es decir, trasladarle información general de la Municipalidad, sus funciones, tareas y personal a su cargo, si fuera aplicable.

El programa de inducción debe comprender como mínimo los siguientes datos:

Información sobre la Municipalidad

- Misión y Visión.
- Objetivos y Principios.
- Historia.
- Actividades que desarrolla.
- Organigrama general.

Disciplina interior

- Reglamento interno.
- Horario de entrada y salida del personal.
- Reconocimientos, incentivos y sanciones.

Para el cargo específico que va a desempeñar el trabajador es necesario resaltar la siguiente información:

- Explicar las actividades a su cargo.
- Información sobre las funciones de su unidad.
- Retribución o salario.

3.3.4 Formación

Un adecuado programa de capacitación para los empleados, tiene los siguientes objetivos primordiales:

- Proporcionar a la Municipalidad recurso humano altamente calificado en términos de conocimiento, habilidades y actitudes para un mejor desempeño de su trabajo.
- Desarrollar el sentido de responsabilidad y compromiso hacia la Administración Municipal a través de una mayor competitividad y conocimientos apropiados.
- Lograr que se perfeccionen los empleados en el desempeño de sus puestos tanto actuales como futuros.
- Mantener a los empleados actualizados ante los cambios tecnológicos que se generen, con información sobre la aplicación de nueva tecnología.
- Lograr cambios en su comportamiento con el propósito de mejorar las relaciones interpersonales entre todos los miembros de la Municipalidad.

De acuerdo al tipo de actividad que realiza la Municipalidad de San Rafael Pie de la Cuesta, se sugiere tomar en cuenta los siguientes temas de capacitación:

- Conocimientos específicos de acuerdo al puesto de trabajo.
- Trabajo en equipo.
- Liderazgo.
- Relaciones interpersonales.
- Atención al cliente.
- Solución de conflictos.

El nivel o grado de capacitación puede ser determinado por medio de la evaluación del desempeño, que consistirá en reducir la brecha del desempeño real con el requerido.

Un factor de gran importancia es que, no debe de considerarse al proceso de capacitación como un hecho que se da una sola vez para cumplir con un requisito. La mejor forma de capacitación es la que se obtiene de un proceso continuo, siempre en busca de conocimientos y habilidades nuevas.

3.4 PROPUESTAS DE DIRECCIÓN

Definir claramente los mandos medios, es decir, Jefes de Unidad, permitirá la delegación de tareas, que se verá reflejado en la descentralización de autoridad y permitirá al Alcalde Municipal enfocar su atención a las funciones inherentes a su cargo.

De igual manera, los mandos medios deben ser los responsables de la supervisión de las actividades de sus subalternos, ya que en la actualidad no existe ninguna persona encargada de verificar las tareas y responsabilidades asignadas.

3.5 PROPUESTAS DE CONTROL

La evaluación de desempeño es el proceso por el cual se estima el rendimiento global del empleado, es un procedimiento sistemático y periódico de comparación entre el desempeño de una persona en su trabajo y una pauta de eficiencia definida por la institución. Es un método de apreciación del desempeño del individuo en el cargo y de su potencial de desarrollo.

¿Qué evaluar?

- Las cualidades del sujeto (personalidad y comportamiento).
- Contribución del sujeto al objetivo o trabajo encomendado.
- Potencial de desarrollo.

Factores a evaluar

- Conocimiento del trabajo.
- Calidad del trabajo.
- Relaciones con las personas.
- Estabilidad emotiva.
- Capacidad de síntesis.
- Capacidad analítica.

¿Cómo evaluar?

A través de una boleta de evaluación la cual será entregada a las personas que lleguen a realizar algún trámite a las oficinas de la Municipalidad, así como a quienes requieran de los empleados que realizan trabajos de servicios básicos (agua entubada, cementerio, piscinas, refugio del quetzal, parqueo, rastro, recolección de basura y mercado municipal).

Así mismo para medir los conocimientos técnicos del puesto, deberá realizarse una evaluación que contemple variables como: grado de conocimiento del trabajo, actitud, capacidad de comprensión de situaciones, exactitud y esmero entre otras, la cual estará a cargo del jefe inmediato de cada sección, para evaluar al personal a su cargo. Para tal efecto, se propone a continuación las boletas a ser utilizadas.

Tabla 9
Municipalidad de San Rafael Pie de la Cuesta – San Marcos
Boleta de evaluación del servicio prestado
Año: 2010



MUNICIPALIDAD DE SAN RAFAEL PIE DE LA CUESTA, SAN MARCOS

Buen día estimado vecino, con el objeto de brindarle siempre un mejor servicio, se solicita su colaboración para que realice la siguiente evaluación.

Según su opinión, favor de marcar con una "X" cómo le pareció el servicio prestado.

EVALUACIÓN DEL SERVICIO PRESTADO

Descripción	Muy bueno	Bueno	Regular	Deficiente
Calidad, exactitud, esmero y orden en el trabajo ejecutado				
Conocimiento del trabajo				
Tiempo en que se realizó el trabajo				
Responsabilidad				
Presentación personal				

¿El empleado que le visitó le requirió algún pago adicional?

Si su respuesta es positiva ¿de cuánto fue y por qué motivo?

MODERNIZANDO EL VALLE DE LA AMISTAD

La tabla nueve describe la boleta que permitirá evaluar la forma como fue prestado cualquiera de los servicios municipales (agua, rastro, cementerio, piscinas), la cual será distribuida por el Encargado de Servicios Municipales por

la mañana, previo al inicio de las labores cotidianas de cada uno de los empleados a su cargo. Al finalizar el día, la misma será entregada a su jefe inmediato, quien posteriormente trasladará todas las boletas a Recursos Humanos, para que realicen el análisis respectivo de la información.

Tabla 10
Municipalidad de San Rafael Pie de la Cuesta – San Marcos
Reporte de servicios realizados
Año: 2010

	MUNICIPALIDAD DE SAN RAFAEL PIE DE LA CUESTA, SAN MARCOS REPORTE DE SERVICIOS REALIZADOS
---	---

Fecha: _____

Nombre del empleado: _____

No.	Nombre del vecino	Dirección	Teléfono	Servicio prestado
1				
2				
3				
4				
5				

Firma del empleado _____

MODERNIZANDO EL VALLE DE LA AMISTAD

El personal encargado de prestar los servicios de fontanería, al momento de concluir con la tarea encomendada, deberá recopilar los datos de todas las visitas realizadas en el día, en el formato descrito en la tabla 10, que incluye, nombre, número de teléfono y dirección de la persona atendida, la cual, al final

del día debe ser entregada a la unidad de Recursos Humanos para su posterior verificación.

Posteriormente, la unidad de Recursos Humanos realizará la verificación de la prestación del servicio vía telefónica, así como la calidad del mismo, la cual estará reflejada en la boleta de evaluación del servicio prestado.

En el caso de las personas que visiten directamente la Municipalidad, les será entregada una boleta de evaluación del empleado que le atendió, tal como la que se muestra a continuación.

Tabla 11
Municipalidad de San Rafael Pie de la Cuesta – San Marcos
Boleta de evaluación del empleado administrativo
Año: 2010

	MUNICIPALIDAD DE SAN RAFAEL PIE DE LA CUESTA, SAN MARCOS
---	---

Buen día estimado vecino, con el objeto de brindarle siempre un mejor servicio, se solicita su colaboración para que realice la siguiente evaluación.

Según su opinión, favor de marcar con una "X" cómo le pareció el servicio prestado.

EVALUACIÓN DEL EMPLEADO ADMINISTRATIVO

Descripción	Muy bueno	Bueno	Regular	Deficiente
Calidad, exactitud, esmero y orden en el trabajo ejecutado.				
Tiempo en el que fue atendido.				
Conocimiento del trabajo				
Cooperación.				
Responsabilidad.				
Presentación personal.				

¿Cuál es el nombre del empleado que le atendió?

¿El empleado que le atendió le requirió algún pago adicional?

Si su respuesta es positiva ¿de cuánto fue y por qué motivo?

MODERNIZANDO EL VALLE DE LA AMISTAD

Al finalizar de llenar la boleta, el vecino podrá depositarla en el buzón colocado en la unidad en la que fue atendido, esto con el objeto de evaluar la calidad del servicio prestado.

Recursos Humanos será encargado de colocar buzones en cada unidad de la Municipalidad, para depositar las boletas de desempeño realizadas por los vecinos que acudan a las instalaciones por alguna gestión.

Finalmente se describe la boleta de evaluación del desempeño que realizará cada jefe de sección para evaluar al personal bajo su cargo e implementar puntos de control donde sea necesario aplicar medidas correctivas.

Tabla 12
Municipalidad de San Rafael Pie de la Cuesta – San Marcos
Boleta de evaluación del desempeño de Jefe a subalternos
Año: 2010

	MUNICIPALIDAD DE SAN RAFAEL PIE DE LA CUESTA, SAN MARCOS EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO
---	--

Empleado: _____

Cargo: _____

Sección: _____

A continuación encontrará frases para calificar el desempeño del empleado, indique marcando con una "X" la casilla que mejor se adecue al ejercicio de sus funciones.

Descripción	Óptimo	Bueno	Regular	Deficiente	Insuficiente
Sólo hace lo que le ordenan.					
Comportamiento irreprochable.					
Acepta críticas constructivas.					
No produce cuando está sometido a presión.					
Cortés con los demás.					
Vacila al tomar decisiones.					
Merece toda la confianza.					
Tiene poca iniciativa.					
Se esmera en el servicio					
No tiene la formación adecuada.					
Tiene buena apariencia personal.					
En su servicio siempre hay errores.					
Se expresa con dificultad.					
Conoce su trabajo.					
Es cuidadoso con las instalaciones municipales.					
Espera siempre una recompensa.					
Tiene temor de pedir ayuda.					
Mantiene su archivo siempre desordenado.					
Es dinámico.					
Interrumpe constantemente el trabajo.					
Tiene potencial por desarrollar.					
Es evidente que "le gusta lo que hace"					
Tiene buena memoria.					
Tiene criterio para tomar decisiones.					
Debe llamarle la atención regularmente.					

Jefe Inmediato _____

Firma _____

Fecha de evaluación _____

CAPÍTULO IV

REQUERIMIENTOS DE INVERSIÓN SOCIAL

La inversión social es un complemento determinante para luchar contra la pobreza e impulsar de forma decidida el desarrollo económico de un país, así como para la generación de empleo, riquezas y crear infraestructuras físicas necesarias para brindar los servicios básicos necesarios de una nación. Se puede definir como la fórmula para combatir la pobreza.

4.1 FUENTES DE INGRESOS MUNICIPALES

Se refiere al sistema de financiamiento de los gobiernos locales, se encuentra integrado por tres importantes componentes:

- Ingresos propios.
- Transferencias del gobierno central y otras entidades públicas.
- Recursos de crédito.

Adicional a esto, los presupuestos municipales se financian con remanentes de recursos que provienen de ejercicios anteriores y que corresponden a saldos de caja de estas tres mismas fuentes.

A continuación, se presentan las fuentes de ingresos del Municipio de San Rafael Pie de la Cuesta, las cuales corresponden a los años 2009 y 2010.

Cuadro 3
Municipio de San Rafael Pie de la Cuesta – San Marcos
Fuentes de ingresos municipales
Años: 2009 y 2010

	Año 2009	Año 2010
Ingresos propios	4,961,768.27	5,793,708.63
Aporte Constitucional	3,439,609.89	3,262,201.20
IVA Paz	3,305,031.32	3,233,834.51
Impuesto Circulación de Vehículos	247,860.15	221,694.79
Impuesto derivado del petróleo	130,299.83	119,662.06
TOTAL INGRESOS	12,084,569.46	6,837,392.56

Fuente: SICOINGL, Municipalidad de San Rafael Pie de la Cuesta, San Marcos.

El Código Municipal establece que, los ingresos correspondientes al aporte Constitucional forman parte del Presupuesto General de Ingresos Ordinarios del Estado, del cual, 10% es asignado a las Municipalidades del país. Se sugiere que la condicionalidad en el uso de los recursos del aporte se oriente a competencias de responsabilidad exclusiva de las municipalidades, como la prestación de servicios públicos municipales.

Por concepto de IVA Paz, se le conoce al porcentaje del Impuesto al Valor Agregado –IVA- creado para financiar los compromisos asumidos en los Acuerdos de Paz.

El Impuesto sobre circulación de vehículos terrestres, marítimos y aéreos, distribuido como aporte constitucional a las Municipalidades, tiene como destino

exclusivo el mantenimiento, mejoramiento, construcción y ampliación de calles, puentes y bordillos de las cabeceras y demás poblados de los Municipios.

Así mismo, dentro de este rubro se encuentra el impuesto sobre petróleo crudo y los combustibles derivados del petróleo, tanto de origen importado como de producción nacional, procesados en el país que sean distribuidos dentro del territorio nacional.

4.2 PROYECTOS EN EJECUCIÓN

De los proyectos que se encuentran en ejecución se pueden mencionar los que corresponden al tema de educación, los cuales cuentan con aportes tanto Municipales, como del Ministerio de Educación –MINEDUC–, tal como se muestra en el siguiente cuadro.

Cuadro 4
Municipio de San Rafael Pie de la Cuesta – San Marcos
Proyectos de educación en ejecución
Año: 2010

Proyecto	Ubicación	Aporte Municipal	Aporte MINEDUC	Costo Total
Construcción de tres aulas en la Escuela Oficial de Párvulos Anexa a la Escuela Oficial Urbana para niñas.	Cabecera Municipal	Q237,217.52	Q237,582.48	Q474,800.00
Construcción de tres aulas y módulos de baños en la Escuela Oficial Rural Mixta.	Aldea Sonora	Q249,960.86	Q255,039.14	Q505,000.00
Construcción de tres aulas y módulo de baños en la Escuela Oficial Rural Mixta.	Caserío Italia	Q249,960.86	Q255,039.14	Q505,000.00

Fuente: Elaboración propia con base en información proporcionada por Tesorería Municipal de San Rafael Pie de la Cuesta.

De igual manera, a continuación se describen los proyectos en ejecución que buscan solucionar problemas de infraestructura en el Municipio.

Cuadro 5
Municipio de San Rafael Pie de la Cuesta – San Marcos
Proyectos de infraestructura en ejecución
Año: 2010

Proyecto	Ubicación	Costo total
Ampliación y construcción del drenaje sanitario.	Aldea Feria	Q152,715.00
Ampliación y construcción del sistema de agua entubada.	Caserío Las Palomas	Q105,800.00
Mejoramiento del camino rural empedrado y carril adoquín.	Caserío Nueva Libertad	Q64,885.00
Mejoramiento del camino rural empedrado y carril adoquín.	Sector El Gramal (Finca Panorama)	Q104,680.00
Reparación y mejora de calles, carreteras y puentes.	Varios	Q1,130,423.10
Mejoramiento del camino rural empedrado y carril de pavimento.	Finca Armenia	Q132,220.00
Mejoramiento del camino rural con adoquín.	Caserío Italia	Q116,620.00
Construcción de cuatro aulas en Telesecundaria	Aldea Chayen	Q690,000.00

Fuente: Elaboración propia con base en información proporcionada por Tesorería Municipal de San Rafael Pie de la Cuesta

4.3 NECESIDADES DE INVERSIÓN SOCIAL

Su objetivo fundamental es la solución de las necesidades insatisfechas en temas relativos a salud, educación, saneamiento ambiental, agua potable y las

tendientes al mejoramiento de la calidad de vida de la población, en especial de aquellos sectores sociales discriminados que presentan carencia de las mismas.

A continuación, se presenta la información recopilada por medio del trabajo de campo realizado, la cual muestra las necesidades detectadas en el Municipio.

Tabla 13
Municipio de San Rafael Pie de la Cuesta – San Marcos
Requerimientos de inversión social
Año: 2010

Centro Poblado	Salud	Mejora de caminos	Asistencia técnica	Centro de acopio	Escuelas
Aldea El Naranjo	X	X	X	X	
Caserío San José La Unión	X	X	X		
Aldea Trinidad	X				
Aldea Peñaflor	X	X			
Caserío Nuevo San Rafael	X				
Aldea Patí	X		X	X	X
Aldea Sonora	X			X	
Caserío Palo Quemado		X			X
Caserío El Nance		X	X		
Aldea Feria				X	

Fuente: Investigación de campo Grupo EPS, primer semestre 2010.

En la tabla trece, se puede observar que la mayor necesidad que presenta el Municipio es la relacionada al tema de salud, ya que siete de los centros poblados visitados en el trabajo de campo carecen de un lugar que pueda

proporcionarles este servicio y si en algún momento necesitaran de él, deben acudir a la Cabecera Municipal para que puedan ser atendidos en el Centro de Salud o bien, en el Instituto Guatemalteco de Seguridad Social –IGSS–.

4.4 PRIORIZACIÓN DE PROYECTOS

El trabajo de campo realizado en el mes de junio de 2010, permitió determinar algunas de las principales carencias que enfrentan los habitantes del Municipio, tal como puede observarse en la tabla de requerimientos de inversión social.

Derivado de ello, se considera de orden prioritario, proveer a los habitantes de un servicio de salud en cada centro poblado y fortalecer los ya existentes, es decir, abastecer de material médico y el equipamiento necesario para la adecuada atención de los pobladores. Así mismo, contar con programas de medicina preventiva, que brinde conocimientos y consejos respecto a las acciones que se deben tomar bajo condiciones y factores de riesgo.

En segundo orden de prioridad, se encuentra el mejoramiento de caminos, ya que, la vialidad rural es un elemento de vital importancia para la economía de los gobiernos locales, contribuye al intercambio económico, la mejora económica de la población, el ordenamiento territorial y en general, al desarrollo económico; de acuerdo a la tabla trece, cinco de las Aldeas y Caseríos descritos no cuentan con dichas condiciones.

CONCLUSIONES

Derivado de la recolección de información realizada en el Municipio de San Rafael Pie de la Cuesta, San Marcos sobre el Diagnóstico Administrativo Municipal, se concluye lo siguiente:

1. La división política del Municipio ha tenido varios cambios desde el último Censo Nacional de Población realizado en el año 2002, entre algunos se pueden mencionar, el número de fincas y caseríos de los cuales no se tiene registro actualizado en la Municipalidad.
2. La estructura organizacional graficada en el organigrama actual se encuentra desactualizado ya que, desde el año 2005 no ha sido modificada y algunas secciones ya no funcionan como tales, o bien, ya no existen.
3. Existe un Manual de Organización y Funciones, que se encuentra en resguardo y ningún empleado tiene conocimiento de su existencia, por lo cual el mismo no ha sido implementado.
4. A pesar de la existencia de una misión y visión, las mismas son desconocidas por el 100% de los empleados, esto derivado de que no han sido transmitidas de forma apropiada.
5. No existe actualmente en la estructura organizacional el área de Recursos Humanos, por lo que el personal contratado no tuvo un proceso de reclutamiento, selección e inducción adecuado.
6. Las reformas al Código Municipal en lo relacionado a la obligatoriedad para la implementación de la Oficina Municipal de la Mujer no se ha cumplido.

7. Los trabajadores municipales actualmente no reciben cursos de capacitación para mejorar su desempeño laboral, o bien para realizarlo de forma más eficiente.
8. Actualmente no se practica ningún tipo de evaluación del desempeño al personal que labora en la Municipalidad.
9. La infraestructura básica relacionada al tema de salud en el Municipio es insuficiente, ya que siete de los centros poblados visitados durante el trabajo de campo carecen de un lugar que pueda proporcionarles este servicio.
10. El mejoramiento de caminos, para la vialidad rural es un elemento de vital importancia para la economía de los gobiernos locales; actualmente existen cinco Aldeas y Caseríos que no cuentan con dichas condiciones.

RECOMENDACIONES

Derivado de las conclusiones planteadas anteriormente, se procede a recomendar lo siguiente:

1. Que el encargado de la Dirección Municipal de Planificación mantenga actualizado el registro de información general del Municipio para que la misma se encuentre al día cuando se requiera.
2. Que a partir de la implementación del departamento de Recursos Humanos, el jefe del mismo dé a conocer a las diferentes unidades administrativas la propuesta de organigrama presentada en el capítulo III.
3. Que el jefe de Recursos Humanos haga de conocimiento de las autoridades municipales y diferentes unidades administrativas los manuales administrativos propuestos en los anexos del presente estudio.
4. Que el encargado del Departamento de Recursos Humanos realice talleres informativos, tal como se recomienda en el Capítulo III del presente informe, para dar a conocer a las distintas unidades administrativas las propuestas de visión, misión y demás cambios planteados en el capítulo en mención.
5. Que los integrantes del Concejo Municipal mediante el acuerdo correspondiente, implemente el Departamento de Recursos Humanos y todos los procesos inherentes a su función, tal como se sugiere en el Capítulo III del presente informe.
6. Que los integrantes del Concejo Municipal realice el acuerdo necesario para implementar la Oficina Municipal de la Mujer –OMM- de forma inmediata,

antes que concluya el presente año, para dar cumplimiento a lo establecido en las reformas del Código Municipal.

7. Que el encargado del Departamento de Recursos Humanos realice periódicamente talleres de capacitación para todos los empleados, con especial énfasis en conocimientos específicos de acuerdo al puesto que desempeñan, trabajo en equipo, liderazgo, relaciones interpersonales, atención al cliente y solución de conflictos, entre otros.
8. Que el encargado del Departamento de Recursos Humanos realice de forma periódica mediciones del desempeño de los trabajadores administrativos y operativos de la Municipalidad, para mejorar la calidad y rendimiento del servicio prestado, de acuerdo a las propuestas de boletas de evaluación presentadas en el Capítulo III de este documento.
9. Que el encargado de la Dirección Municipal de Planificación en la planeación anual de proyectos, dé mayor prioridad a los relativos al tema de salud, ya que es la principal necesidad del Municipio según la investigación de campo realizada en los distintos centros poblados.
10. Que el encargado de la Dirección Municipal de Planificación proponga al momento de efectuar el Plan Operativo Anual –POA-, dar mayor énfasis al mejoramiento de caminos rurales, ya que es de suma importancia para incrementar el desarrollo económico rural del Municipio.

ANEXOS

**MANUAL DE ORGANIZACIÓN
MUNICIPALIDAD DE SAN RAFAEL PIE DE LA CUESTA
DEPARTAMENTO DE SAN MARCOS**

MANUAL DE ORGANIZACIÓN

1.1 CONCEPTO

El Manual de Organización contiene información detallada que se refiere a las funciones, estructura y atribuciones de las unidades administrativas y puestos que la conforman. Así mismo, contempla los niveles de jerarquía, grados de autoridad y responsabilidad, además de los organigramas que describen en forma gráfica la estructura de la Corporación Municipal.

1.2 PROPÓSITOS

- Delimitar las funciones específicas, responsabilidades, autoridad y requisitos de los cargos dentro de la estructura general de la Municipalidad.
- Proporcionar información a las autoridades y empleados sobre sus funciones y ubicación dentro de la estructura general, así como las interrelaciones formales que correspondan.
- Facilitar el proceso de inducción al personal nuevo, el adiestramiento y orientación del personal de servicios, lo cual les permitirá conocer con claridad las funciones y responsabilidades del cargo al que han sido asignados.

1.3 OBJETIVOS

- Reglamentar las actividades y funciones que influyan en una gestión ágil y eficiente, para liderar de mejor manera y en mejores condiciones el proceso de prestación de servicios.
- Optimizar el rendimiento del recurso humano con que cuenta la Municipalidad a través de una adecuada orientación sobre sus atribuciones y de esta manera obtener una mayor productividad.

- Utilizar eficazmente los recursos materiales y financieros de que dispone la Institución.

1.4 CAMPO DE APLICACIÓN

El documento será aplicado en todas las unidades que conforman la Municipalidad de San Rafael Pie de la Cuesta, incluidas el área administrativa y de prestación de servicios públicos.

1.5 NORMAS DE APLICACIÓN GENERAL

La implementación del Manual de Organización depende de la unidad de Recursos Humanos, la cual cuenta con la autoridad delegada por parte del Concejo y Alcalde Municipal.

METODOLOGÍA EMPLEADA

Para el desarrollo del Manual de Organización, se empleó el método científico, producto del análisis de información recopilada en la visita de campo realizada en el mes de junio de 2010, esto con el objetivo de obtener datos directamente de la fuente de origen.

En la obtención y recolección de información se utilizaron técnicas como las entrevistas y cuestionarios con el personal involucrado en la unidad de análisis, en este caso, la Municipalidad de San Rafael Pie de la Cuesta, San Marcos.

JUSTIFICACIÓN

El presente Manual es un documento que concentra en forma sistemática una serie de elementos administrativos, con el fin de informar y orientar la conducta de los integrantes de la institución, así mismo, se unifican criterios de desempeño y cursos de acción que deberán seguirse para cumplir con los objetivos trazados.

Ha sido elaborado con la finalidad de que la Municipalidad de San Rafael Pie de la Cuesta cuente con un instrumento administrativo que muestre la forma como se encuentra organizada, las unidades que la integran y las funciones de cada una. De igual manera, permite el rediseño de la estructura organizacional y la diversificación de funciones, las cuales en algunos casos, son realizadas de forma tradicional.

IMPORTANCIA

El Manual de Organización representa una guía práctica que se utiliza como herramienta de soporte para la organización y comunicación; contiene información ordenada y sistemática, que coadyuva al personal a desarrollar de forma eficaz sus tareas y funciones, con el propósito de alcanzar los objetivos trazados por la institución.

ORGANIGRAMA

2.1 GENERALIDADES

Es la representación gráfica de la estructura organizacional de una institución o de una de sus áreas, así como de las relaciones que guardan entre sí los órganos que la integran, las principales líneas de autoridad y responsabilidad que existen entre dichas unidades.

2.2 ORGANIGRAMA ESTRUCTURAL

Es una representación gráfica de la estructura de la Municipalidad de San Rafael Pie de la Cuesta, en la cual se pueden visualizar los puestos que la integran, así como las relaciones esenciales de jerarquía o dependencia que existen.



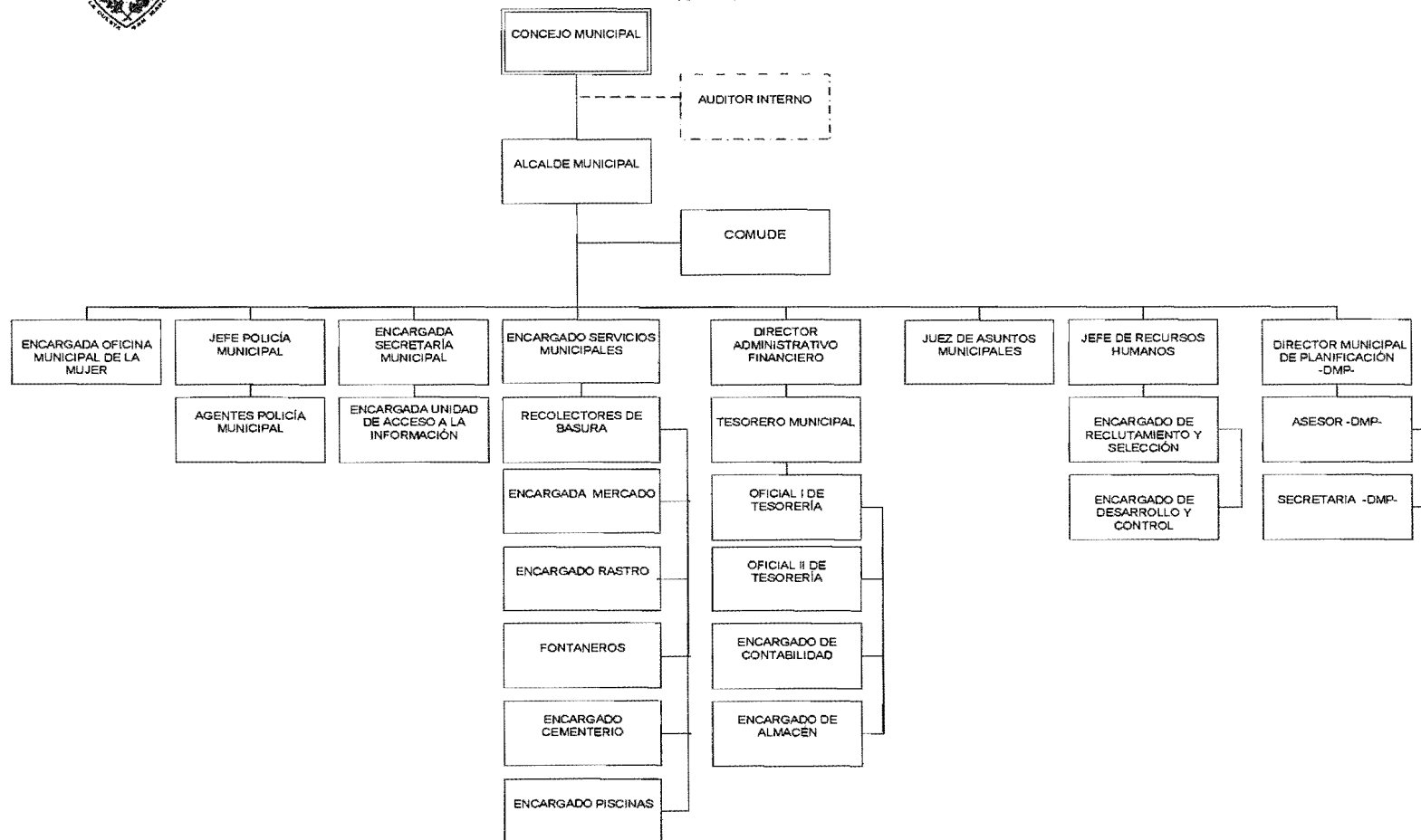
Organigrama Estructural
Municipalidad de San Rafael Pie de la Cuesta – San Marcos
Año: 2010



Fuente: Investigación de campo Grupo EPS., primer semestre 2010.



Organigrama de Puestos Municipalidad de San Rafael Pie de la Cuesta – San Marcos Año: 2010



Fuente: Investigación de campo Grupo EPS., primer semestre 2010.

DESCRIPCIÓN DE PUESTOS

	MANUAL DE ORGANIZACIÓN		
	Municipalidad de San Rafael Pie de la Cuesta, San Marcos	Página 1 de 4	
	Puesto: Encargada de la Oficina Municipal de la Mujer		
	Unidad: Oficina Municipal de la Mujer		
	Elaborado por: Dianna Lorena Ríos Escobar		

DESCRIPCIÓN TÉCNICA DEL PUESTO

Título del Puesto:	Encargada de la Oficina Municipal de la Mujer
Ubicación Administrativa:	Oficina Municipal de la Mujer
Inmediato Superior:	Alcalde Municipal
Subordinados:	Ninguno

DESCRIPCIÓN GENERAL DEL PUESTO

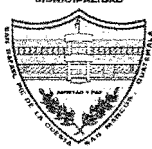
Naturaleza

Responsable de la atención a las necesidades específicas de las mujeres del Municipio y del fomento de su liderazgo comunitario, participación económica, social y política.

Atribuciones

- Planificar y programar las acciones de carácter técnico que implementará.
- Proponer planes de acción al Concejo Municipal para el funcionamiento de la Oficina Municipal de la Mujer y el cumplimiento de sus atribuciones.
- Informar al Concejo Municipal, sus Comisiones, Alcalde Municipal, Consejo Municipal de Desarrollo y sus comisiones, sobre la situación de las mujeres del Municipio.

	MANUAL DE ORGANIZACIÓN		
	Municipalidad de San Rafael Pie de la Cuesta, San Marcos	Página 2 de 4	
	Puesto: Encargada de la Oficina Municipal de la Mujer		
	Unidad: Oficina Municipal de la Mujer		
	Elaborado por: Dianna Lorena Ríos Escobar		
▪ Responsable de elaborar e implementar propuestas de políticas municipales, basadas en la Política Nacional de Promoción y Desarrollo de las Mujeres Guatemaltecas para integrarlas a políticas, agendas locales y acciones municipales. ▪ Brindar información, asesoría y orientación a las mujeres del Municipio, especialmente sobre sus derechos; así como apoyar el proceso de organización y formalización de los grupos de mujeres, acompañándolas en la obtención de su personalidad jurídica. ▪ Organizar cursos de capacitación y formación para las mujeres del Municipio, para fortalecer sus habilidades, capacidades y destrezas. ▪ Informar y difundir el quehacer de la Oficina Municipal de la Mujer a través de los medios de comunicación, con el objeto de visibilizar las acciones que la Oficina realiza en el Municipio. ▪ Promover la organización social y participación comunitaria de las mujeres en los distintos niveles del Sistema de Consejos de Desarrollo Urbano y Rural. ▪ Coordinar con las dependencias responsables, la gestión de cooperación técnica y financiera con entes nacionales e internacionales, para la implementación de acciones y proyectos a favor de las mujeres del Municipio.			

	MANUAL DE ORGANIZACIÓN		
	Municipalidad de San Rafael Pie de la Cuesta, San Marcos	Página 3 de 4	
	Puesto: Encargada de la Oficina Municipal de la Mujer		
	Unidad: Oficina Municipal de la Mujer		
	Elaborado por: Dianna Lorena Ríos Escobar		

- Mantener y actualizar permanentemente un centro de documentación que contenga material informativo, de capacitación y de investigación, así como leyes generales y específicas, en especial las que se refieren a los derechos humanos de las mujeres, participación ciudadana y auditoría social.
- Proponer la creación de guarderías municipales para la atención de los menores que habitan el Municipio.

Relaciones de trabajo

- Mantendrá estrecha relación con el Concejo Municipal, sus Comisiones, Alcalde Municipal, COMUDE y sus Comisiones, así como con las mujeres en general del Municipio.

Autoridad

Toma decisiones relacionadas con su área de trabajo.

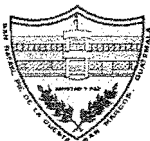
Requisitos mínimos exigidos

Educación

- Título de Licenciada en Psicología.
- Conocimiento oral y escrito de uno de los idiomas indígenas del Municipio.

Experiencia

- Reconocida trayectoria en trabajo a favor de las mujeres.

	MANUAL DE ORGANIZACIÓN		
	Municipalidad de San Rafael Pie de la Cuesta, San Marcos	Página 4 de 4	
	Puesto: Encargada de la Oficina Municipal de la Mujer		
	Unidad: Oficina Municipal de la Mujer		
	Elaborado por: Dianna Lorena Ríos Escobar		

- Poseer liderazgo propositivo para ejercer representatividad en las mujeres del Municipio.
- Comprometida con el fomento de la participación en todas las esferas en igualdad de condiciones del género femenino.
- Conocimientos generales de orientación a la mujer en temas de agresión, violencia y discriminación de la mujer.

Habilidades y destrezas

- Capacidad de análisis de problemas.
- Capacidad de planificar, organizar, dirigir, coordinar y ejecutar proyectos.
- Toma de decisiones.
- Creatividad.
- Conocimiento del entorno del Municipio.
- Excelentes relaciones interpersonales.
- Capacidad de integración de grupos.
- Liderazgo.

Salario a devengar

De acuerdo a su capacidad y experiencia.

	MANUAL DE ORGANIZACIÓN	
	Municipalidad de San Rafael Pie de la Cuesta, San Marcos	Página 1 de 3
	Puesto: Jefe de Policía Municipal	
	Unidad: Policía Municipal	
	Elaborado por: Dianna Lorena Ríos Escobar	



DESCRIPCIÓN TÉCNICA DEL PUESTO

Título del Puesto:	Jefe de Policía Municipal
Ubicación Administrativa:	Policía Municipal
Inmediato Superior:	Alcalde Municipal
Subordinados:	Agentes de Policía Municipal

DESCRIPCIÓN GENERAL DEL PUESTO

Naturaleza

Encargado de velar por el cumplimiento de los acuerdos, ordenanzas y resoluciones emitidas por el Concejo Municipal, así como la coordinación de las acciones de seguridad necesarias para resguardar las instalaciones municipales.

Atribuciones

- Velar por las instalaciones de la Municipalidad.
- Regular las ventas callejeras, es decir, verificar si poseen la debida autorización y evitar que obstruyan el paso peatonal.
- Coordinar al personal a su cargo cuando se desarrollen actividades culturales, deportivas y sociales.

	MANUAL DE ORGANIZACIÓN		
	Municipalidad de San Rafael Pie de la Cuesta, San Marcos	Página 2 de 3	
	Puesto: Jefe de Policía Municipal		
	Unidad: Policía Municipal		
	Elaborado por: Dianna Lorena Ríos Escobar		

- Supervisar el cumplimiento de las atribuciones asignadas de los agentes a su cargo.
- Velar por el orden dentro y fuera de las instalaciones del mercado municipal.
- Llevar una bitácora actualizada de los turnos de cada uno de los agentes a su cargo.
- Realizar informes mensuales de trabajo, enfatizando los avances y limitaciones para el desempeño de su cargo.
- Otras inherentes al puesto.

Relaciones de trabajo

Mantendrá una estrecha relación con el Concejo y Alcalde Municipal, así como con los agentes a su cargo y los demás empleados administrativos.

Autoridad

En la toma de decisiones inherentes a su puesto de trabajo.

Requisitos mínimos exigidos

Educación

- Título de Educación Media.
- Habilidad en el manejo de paquetes de computación en el ambiente Windows y Office.

	MANUAL DE ORGANIZACIÓN		
	Municipalidad de San Rafael Pie de la Cuesta, San Marcos	Página 3 de 3	
	Puesto: Jefe de Policía Municipal		
	Unidad: Policía Municipal		
	Elaborado por: Dianna Lorena Ríos Escobar		

- Conocimientos en materia de seguridad.

Experiencia

- Dos años como agente de Policía Municipal.
- Manejo de personal.

Otros requisitos

- Poseer licencia de conducir vehículo vigente.
- Poseer licencia para portación de arma de fuego.

Habilidades y destrezas

- Excelentes relaciones humanas.
- Liderazgo.
- Habilidad para fomentar el trabajo en equipo.
- Conocimientos en manejo y uso de armas de fuego.

Salario a devengar

Q. 2,065.00 mensual.

	MANUAL DE ORGANIZACIÓN		
	Municipalidad de San Rafael Pie de la Cuesta, San Marcos	Página 1 de 3	
	Puesto: Encargada de Secretaría Municipal		
	Unidad: Secretaría Municipal		
	Elaborado por: Dianna Lorena Ríos Escobar		

DESCRIPCIÓN TÉCNICA DEL PUESTO

Título del Puesto:	Encargada de Secretaría Municipal
Ubicación Administrativa:	Secretaría Municipal
Inmediato Superior:	Alcalde Municipal
Subordinados:	Encargada de la Unidad de Acceso a la Información

DESCRIPCIÓN GENERAL DEL PUESTO

Naturaleza

Le corresponde la atención de los requerimientos del Concejo y Alcalde Municipal, así como la resolución de las gestiones administrativas presentadas por los vecinos del Municipio.

Atribuciones

- Elaborar, en los libros correspondientes, las actas de las sesiones del Concejo Municipal y autorizarlas, con su firma, al ser aprobadas de conformidad con lo dispuesto en el Código Municipal.
- Certificar las actas y resoluciones del Alcalde o del Concejo Municipal.
- Dirigir y ordenar los trabajos de la Secretaría, bajo la dependencia inmediata del Alcalde, cuidando que los empleados cumplan sus obligaciones legales y reglamentarias.

	MANUAL DE ORGANIZACIÓN		
	Municipalidad de San Rafael Pie de la Cuesta, San Marcos	Página 2 de 3	
	Puesto: Encargada de Secretaría Municipal		
	Unidad: Secretaría Municipal		
	Elaborado por: Dianna Lorena Ríos Escobar		

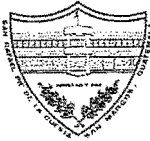
- Redactar la memoria anual de labores y presentarla al Concejo Municipal, durante la primera quincena del mes de enero de cada año, remitiendo ejemplares de ella al Organismo Ejecutivo, Congreso de la República, Consejo Municipal de Desarrollo y medios de comunicación a su alcance.
- Asistir a todas 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 Concejo y Alcalde Municipal, personal administrativo y operativo de la institución, vecinos del Municipio y el Consejo Municipal de Desarrollo.

Autoridad

Para tomar decisiones relacionadas con su área de trabajo.

	MANUAL DE ORGANIZACIÓN		
	Municipalidad de San Rafael Pie de la Cuesta, San Marcos	Página 3 de 3	
	Puesto: Encargada de Secretaría Municipal		
	Unidad: Secretaría Municipal		
	Elaborado por: Dianna Lorena Ríos Escobar		

Requisitos mínimos exigidos

Educación

- Título a nivel medio con estudios universitarios.
- Sólidos conocimientos de las leyes inherentes a la función municipal.

Experiencia

- Poseer como mínimo dos años de experiencia en áreas administrativas.

Habilidades y destrezas

- Excelentes relaciones humanas.
- Capacidad para trabajar en equipo.
- Liderazgo.
- Conocimiento del entorno del Municipio.

Salario a devengar

Q. 2,610.00 mensual.

	MANUAL DE ORGANIZACIÓN		
	Municipalidad de San Rafael Pie de la Cuesta, San Marcos	Página 1 de 3	
	Puesto: Encargado de Servicios Municipales		
	Unidad: Servicios Municipales		
	Elaborado por: Dianna Lorena Ríos Escobar		

DESCRIPCIÓN TÉCNICA DEL PUESTO

Título del Puesto: Encargado de Servicios Municipales
 Ubicación Administrativa: Servicios Municipales
 Inmediato Superior: Alcalde Municipal
 Subordinados: Recolectores de basura, Encargados del Mercado Municipal, Rastro, Fontaneros, Cementerio y Piscinas.

DESCRIPCIÓN GENERAL DEL PUESTO

Naturaleza

Le corresponde supervisar el trabajo que realizan los encargados de cada servicio municipal, con el objeto de que los mismos se lleven a cabo de forma eficiente y que cada una de las unidades a su cargo cuente con los insumos necesarios para realizar las tareas designadas.

Atribuciones

- Velar por la prestación de un buen servicio a los vecinos del Municipio.
- Controlar el cumplimiento de las funciones de los encargados de los servicios municipales.
- Solicitar informes a los encargados de cada servicio municipal para evaluar el trabajo y ver posibles mejoras en los mismos.

	MANUAL DE ORGANIZACIÓN		
	Municipalidad de San Rafael Pie de la Cuesta, San Marcos	Página 2 de 3	
	Puesto: Encargado de Servicios Municipales		
	Unidad: Servicios Municipales		
	Elaborado por: Dianna Lorena Ríos Escobar		

- Supervisar si los trabajos de los diferentes servicios municipales se realizan de manera correcta.

Relaciones de trabajo

Reporta su trabajo y el del personal a su cargo ante el Concejo y Alcalde Municipal, así como situaciones imprevistas que pudieran presentarse. De igual manera, gira instrucciones a sus subordinados para el desempeño de sus labores cotidianas.

Autoridad

Para tomar decisiones relacionadas a su área de trabajo.

Requisitos mínimos exigidos

Educación

- Título a nivel medio.

Experiencia

- Un año como mínimo en puesto similar.

Habilidades y destrezas

- Excelentes relaciones humanas.
- Buena organización.

	MANUAL DE ORGANIZACIÓN		
	Municipalidad de San Rafael Pie de la Cuesta, San Marcos	Página 3 de 3	
	Puesto: Encargado de Servicios Municipales		
	Unidad: Servicios Municipales		
	Elaborado por: Dianna Lorena Ríos Escobar		

- Capacidad de manejo de personal.
- Buen aprovechamiento de tiempo y recursos.

Salario a devengar

Q. 2,065.00 mensual.

	MANUAL DE ORGANIZACIÓN		
	Municipalidad de San Rafael Pie de la Cuesta, San Marcos	Página 1 de 5	
	Puesto: Director Administrativo Financiero		
	Unidad: Dirección Administrativa Financiera		
	Elaborado por: Dianna Lorena Ríos Escobar		

DESCRIPCIÓN TÉCNICA DEL PUESTO

Título del Puesto: Director Administrativo Financiero

Ubicación Administrativa: Dirección Administrativa Financiera

Inmediato Superior: Alcalde Municipal

Subordinados: Tesorero Municipal, Oficiales de Tesorería, Encargados de Contabilidad y Almacén

DESCRIPCIÓN GENERAL DEL PUESTO

Naturaleza

Tiene como función principal realizar la programación, organización, coordinación, ejecución y control de la captación y uso de los recursos públicos, bajo los principios de legalidad, economía, eficiencia y equidad.

Atribuciones

- Proponer en coordinación con la Dirección Municipal de Planificación al Alcalde Municipal, la política presupuestaria y las normas para su formulación, coordinando y consolidando la formulación del proyecto de presupuesto de ingresos y egresos del Municipio, en lo que corresponde a las dependencias municipales.

	MANUAL DE ORGANIZACIÓN		
	Municipalidad de San Rafael Pie de la Cuesta, San Marcos	Página 2 de 5	
	Puesto: Director Administrativo Financiero		
	Unidad: Dirección Administrativa Financiera		
	Elaborado por: Dianna Lorena Ríos Escobar		

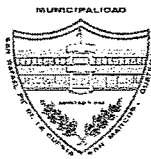
- Rendir cuenta al Concejo Municipal, en su sesión inmediata, para que resuelva sobre los pagos que haga por orden del Alcalde y que a su juicio, no estén basados en la ley.
- Programar el flujo de ingresos y egresos con base a las prioridades y disponibilidades de la Municipalidad, en concordancia con los requerimientos de sus dependencias municipales, responsables de la ejecución de programas y proyectos.
- Efectuar los pagos que estén fundados en las asignaciones del presupuesto municipal, verificando previamente su legalidad.
- Llevar el registro de la ejecución presupuestaria y de la contabilidad de las municipalidades y preparar los informes analíticos correspondientes.
- Remitir a la Contraloría General de Cuentas, certificación del acta que documente el corte de caja y arqueo de valores municipales, a más tardar cinco días hábiles después de efectuadas esas operaciones.
- Evaluar cuatrimestralmente la ejecución del presupuesto de ingresos y gastos del Municipio y proponer las medidas que sean necesarias.
- Efectuar el cierre contable y liquidar anualmente el presupuesto de ingresos y gastos del Municipio.
- Recaudar, administrar, controlar y fiscalizar los tributos y en general todas las demás rentas e ingresos que deba percibir la Municipalidad, de conformidad con la ley.

	MANUAL DE ORGANIZACIÓN		
	Municipalidad de San Rafael Pie de la Cuesta, San Marcos	Página 3 de 5	
	Puesto: Director Administrativo Financiero		
	Unidad: Dirección Administrativa Financiera		
	Elaborado por: Dianna Lorena Ríos Escobar		

- Asesorar al Alcalde y al Concejo Municipal en materia de administración financiera.
- Mantener una adecuada coordinación con los entes rectores de los sistemas de administración financiera y aplicar las normas y procedimientos que emanen de estos.
- Elaborar y mantener actualizado el registro de contribuyentes, en coordinación con el catastro municipal.
- Informar al Alcalde y a la Dirección Municipal de Planificación sobre los cambios de los objetos y sujetos de la tributación.
- Administrar la deuda pública municipal.
- Administrar la cuenta caja única, basado en los instrumentos gerenciales, de la Cuenta Única del Tesoro Municipal.
- Elaborar y presentar la información financiera que por ley le corresponde.
- Desempeñar cualquier otra función o atribución que le sea asignada por la ley, por el Concejo o por el alcalde Municipal en materia financiera.

Relaciones de trabajo

Con el Concejo y Alcalde Municipal, personal a su cargo, demás oficinas de la Municipalidad, Ministerio de Finanzas Públicas como ente rector del Sistema Integrado de Administración Financiera Municipal, Instituto de Fomento Municipal –INFOM- y demás entidades relacionadas con el qué hacer municipal.

	MANUAL DE ORGANIZACIÓN		
	Municipalidad de San Rafael Pie de la Cuesta, San Marcos	Página 4 de 5	
	Puesto: Director Administrativo Financiero		
	Unidad: Dirección Administrativa Financiera		
	Elaborado por: Dianna Lorena Ríos Escobar		

Autoridad

Para tomar decisiones relacionadas a su área de trabajo.

Requisitos mínimos exigidos

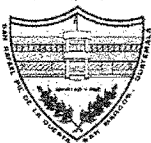
Educación

- Título universitario del área de Ciencias Económicas o en su defecto, título de Perito Contador con estudios universitarios en la materia.
- Conocimiento comprobable en Administración Financiera Integrada Municipal.
- Conocimientos en Leyes y Normas Municipales, Código Municipal, Ley Orgánica del Presupuesto y su Reglamento, Ley de Contrataciones del Estado y su Reglamento, Ley Orgánica de Contraloría General de Cuentas y su Reglamento, Leyes Fiscales, Ley de Probidad, entre otras.

Experiencia

- Tres años como mínimo en puesto similar.
- Manejo de sistemas contables y de presupuesto como SIAF-MUNI.
- Habilidad en el manejo de paquetes de computación en el ambiente Windows y office.

	MANUAL DE ORGANIZACIÓN		
	Municipalidad de San Rafael Pie de la Cuesta, San Marcos	Página 5 de 5	
	Puesto: Director Administrativo Financiero		
	Unidad: Dirección Administrativa Financiera		
	Elaborado por: Dianna Lorena Ríos Escobar		
Habilidades y destrezas ▪ Contables y matemáticas. ▪ Excelentes relaciones humanas. ▪ Liderazgo. ▪ Habilidad para trabajar en trabajo en equipo. ▪ Buena capacidad de planificación y control. ▪ Ético y moral.			
Salario a devengar Q. 5,800.00 mensual.			

	MANUAL DE ORGANIZACIÓN		
	Municipalidad de San Rafael Pie de la Cuesta, San Marcos	Página 1 de 3	
	Puesto: Juez de Asuntos Municipales		
	Unidad: Juzgado de Asuntos Municipales		
	Elaborado por: Dianna Lorena Ríos Escobar		

DESCRIPCIÓN TÉCNICA DEL PUESTO

Título del Puesto:	Juez de Asuntos Municipales
Ubicación Administrativa:	Juzgado de Asuntos Municipales
Inmediato Superior:	Alcalde Municipal
Subordinados:	Ninguno

DESCRIPCIÓN GENERAL DEL PUESTO

Naturaleza

Tiene como función principal la ejecución de las ordenanzas y del cumplimiento de los dictámenes, disposiciones, resoluciones, acuerdos y reglamentos emitidos por la administración municipal.

Atribuciones

- Encargado de todos aquellos asuntos en que se afecten las buenas costumbres, el ornato y limpieza de las poblaciones, el medio ambiente, la salud, los servicios públicos municipales y en general, cuando el conocimiento de tales materias no esté atribuido al alcalde, el Concejo Municipal u otra autoridad.
- En caso que las transgresiones administrativas concurren con hechos punibles, tendrá la obligación de certificar lo conducente al Ministerio Público.

	MANUAL DE ORGANIZACIÓN		
	Municipalidad de San Rafael Pie de la Cuesta, San Marcos	Página 2 de 3	
	Puesto: Juez de Asuntos Municipales		
	Unidad: Juzgado de Asuntos Municipales		
	Elaborado por: Dianna Lorena Ríos Escobar		

- Emitir informes o dictámenes de expedientes administrativos que le sean trasladados por el Concejo o Alcalde Municipal.
- De las infracciones de las leyes y reglamentos sanitarios que cometan los que expendan alimentos o ejerzan el comercio en mercados municipales, rastros y ferias municipales, y ventas en la vía pública de su respectiva circunscripción territorial.
- Responsable de todos los asuntos que violen las leyes, ordenanzas, reglamentos o disposiciones del gobierno municipal.

Relaciones de trabajo

Con el Concejo y Alcalde Municipal, así como con los habitantes del Municipio.

Autoridad

Toma de decisiones relacionadas a su área de trabajo.

Requisitos mínimos exigidos

Educación

- Título de Abogado y Notario.
- Hablar el idioma mayoritario del Municipio.

	MANUAL DE ORGANIZACIÓN		
	Municipalidad de San Rafael Pie de la Cuesta, San Marcos	Página 3 de 3	
	Puesto: Juez de Asuntos Municipales		
	Unidad: Juzgado de Asuntos Municipales		
	Elaborado por: Dianna Lorena Ríos Escobar		

Experiencia

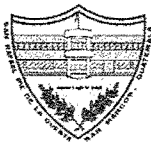
- Un año de haber sido oficial o secretario de juzgado.
- Tener pleno conocimiento del entorno del Municipio.

Habilidades y destrezas

- Capacidad de análisis
- Manejo de conflictos.
- Excelentes relaciones humanas.
- Ético y moral.

Salario a devengar

De acuerdo a su capacidad y experiencia.

	MANUAL DE ORGANIZACIÓN		
	Municipalidad de San Rafael Pie de la Cuesta, San Marcos	Página 1 de 3	
	Puesto: Jefe de Recursos Humanos		
	Unidad: Recursos Humanos		
	Elaborado por: Dianna Lorena Ríos Escobar		

DESCRIPCIÓN TÉCNICA DEL PUESTO

Título del Puesto:	Jefe de Recursos Humanos
Ubicación Administrativa:	Recursos Humanos
Inmediato Superior:	Alcalde Municipal
Subordinados:	Encargados de Reclutamiento y Selección y de Desarrollo y Control

DESCRIPCIÓN GENERAL DEL PUESTO

Naturaleza

La persona que ocupe este puesto es responsable de dirigir el desarrollo personal y profesional de los empleados mediante la implantación de programas de inducción, formación, y evaluación del desempeño, así mismo, realiza las tareas de reclutamiento y selección del personal idóneo para los diferentes puestos.

Atribuciones

- Desarrollar técnicas de reclutamiento y selección para el personal de la Municipalidad.
- Elaborar programas de inducción para los nuevos empleados.
- Implementar programas de capacitación para los empleados municipales.
- Mantener actualizados y aplicar los manuales administrativos.

	MANUAL DE ORGANIZACIÓN		
	Municipalidad de San Rafael Pie de la Cuesta, San Marcos	Página 2 de 3	
	Puesto: Jefe de Recursos Humanos		
	Unidad: Recursos Humanos		
	Elaborado por: Dianna Lorena Ríos Escobar		

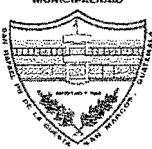
- Mantener al personal motivado para que realicen un mejor desempeño de sus actividades laborales.
- Participar en el planteamiento de políticas y estrategias de administración del recurso humano.
- Llevar a cabo la contratación de personal con base a los informes y pruebas psicométricas aplicadas.
- Aplicar las medidas disciplinarias vigentes en la Municipalidad y velar porque se cumplan las normas de personal.
- Implementar y verificar que la institución cuente con las medidas adecuadas que resguarden la integridad de los trabajadores.
- Otras inherentes al puesto.

Relaciones de trabajo

Con el Concejo y Alcalde Municipal, personal a su cargo y demás unidades de la Municipalidad.

Autoridad

Toma de decisiones relacionadas a su área de trabajo.

MANUAL DE ORGANIZACIÓN		
	Municipalidad de San Rafael Pie de la Cuesta, San Marcos	Página 3 de 3
	Puesto: Jefe de Recursos Humanos	
	Unidad: Recursos Humanos	
	Elaborado por: Dianna Lorena Ríos Escobar	
		
<u>Requisitos mínimos exigidos</u>		
Educación		
▪ Título universitario a nivel de licenciatura en Administración de Recursos Humanos, Psicología o Ingeniería Industrial. ▪ Habilidad en el manejo de paquetes de computación en el ambiente Windows y Office.		
Experiencia		
▪ Dos años como mínimo de experiencia en administración de personal y relaciones laborales.		
Habilidades		
▪ Excelentes relaciones humanas. ▪ Habilidad para fomentar el trabajo en equipo. ▪ Liderazgo. ▪ Vocación de servicio.		
Salario a devengar		
De acuerdo a su capacidad y experiencia.		

	MANUAL DE ORGANIZACIÓN		
	Municipalidad de San Rafael Pie de la Cuesta, San Marcos	Página 1 de 3	
	Puesto: Director Municipal de Planificación		
	Unidad: Dirección Municipal de Planificación		
	Elaborado por: Dianna Lorena Ríos Escobar		

DESCRIPCIÓN TÉCNICA DEL PUESTO

Título del Puesto:	Director Municipal de Planificación
Ubicación Administrativa:	Dirección Municipal de Planificación
Inmediato Superior:	Alcalde Municipal
Subordinados:	Asesor y Secretaria de la Dirección Municipal de Planificación

DESCRIPCIÓN GENERAL DEL PUESTO

Naturaleza

Es la persona encargada de coordinar y consolidar los diagnósticos, planes, programas y proyectos de desarrollo del Municipio, así mismo, es responsable de producir la información necesaria y precisa de calidad requerida para la formulación y gestión de las políticas públicas municipales.

Atribuciones:

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

	MANUAL DE ORGANIZACIÓN		
	Municipalidad de San Rafael Pie de la Cuesta, San Marcos	Página 2 de 3	
	Puesto: Director Municipal de Planificación		
	Unidad: Dirección Municipal de Planificación		
	Elaborado por: Dianna Lorena Ríos Escobar		

- Mantener actualizadas las estadísticas socioeconómicas del Municipio, incluyendo la información geográfica de ordenamiento territorial y de recursos naturales.
- Mantener actualizado el registro de necesidades identificadas y priorizadas y de los planes, programas y proyectos en sus fases de perfil, factibilidad, negociación y ejecución.
- Mantener un inventario permanente de la infraestructura social y productiva con que cuenta cada centro poblado, así como de la cobertura de los servicios públicos de los que gozan estos.
- Asesorar al Concejo Municipal y al alcalde en sus relaciones con las entidades de desarrollo públicas y privadas.
- Suministrar la información que le sea requerida por las autoridades municipales u otros interesados con base a los registros existentes.

Relaciones de trabajo

Con el Concejo y Alcalde Municipal, así como con las Secretarías y Ministerios de Estado que integran el Organismo Ejecutivo.

Autoridad

Toma de decisiones relacionadas con su área de trabajo.

	MANUAL DE ORGANIZACIÓN		
	Municipalidad de San Rafael Pie de la Cuesta, San Marcos	Página 3 de 3	
	Puesto: Director Municipal de Planificación		
	Unidad: Dirección Municipal de Planificación		
	Elaborado por: Dianna Lorena Ríos Escobar		

Requisitos mínimos exigidos

Educación

- Título a nivel medio con estudios en Ingeniería, Arquitectura, o bien poseer los conocimientos específicos del área.
- Conocimiento del entorno y necesidades del Municipio.
- Habilidad en el manejo de paquetes de computación en el ambiente Windows, Office y programas para la elaboración de planos.

Experiencia

- Dos años como mínimo en puestos relacionados.

Habilidades

- Excelentes relaciones humanas.
- Habilidad para fomentar el trabajo en equipo.
- Destreza en actividades de investigación, análisis e interpretación de documentos.
- Vocación de servicio.

Salario a devengar

De acuerdo a su capacidad y experiencia.

**MANUAL DE NORMAS Y PROCEDIMIENTOS
MUNICIPALIDAD DE SAN RAFAEL PIE DE LA CUESTA
DEPARTAMENTO DE SAN MARCOS**

MANUAL DE NORMAS Y PROCEDIMIENTOS

1.1 CONCEPTO

El Manual de Normas y Procedimientos es una guía para que los empleados de la Municipalidad de San Rafael Pie de la Cuesta, puedan coordinar de mejor manera las actividades realizadas dentro de la misma; su principal objetivo es reducir los tiempos de ocio y mejorar la productividad de los empleados en sus respectivas áreas de trabajo.

1.2 PROPÓSITOS

- Describir algunos de los distintos procedimientos administrativos llevados a cabo en las Unidades de la Municipalidad.
- Analizar las normas que dan origen a los procedimientos administrativos de cada Unidad.
- Diseñar flujogramas de los procedimientos administrativos para algunas de las actividades realizadas en las distintas Unidades Municipales.
- Describir las funciones llevadas a cabo en algunas de las Unidades que conforman la Municipalidad.

1.3 OBJETIVOS

- Estructurar y esquematizar los procedimientos de las actividades llevadas a cabo en los diferentes puestos de trabajo de la Municipalidad y crear una guía para que los empleados realicen sus labores de manera sistemática y dirigida.
- Servir como instrumento de información para dar a conocer las normas y procedimientos a seguir para el desarrollo de las actividades.

- Aprovechar al máximo los recursos humanos, financieros y tecnológicos con los que cuenta.
- Proporcionar al personal un instrumento técnico que rige el correcto desempeño de sus actividades diarias y que determina al mismo tiempo el nivel de responsabilidad de cada puesto de trabajo.

1.4 CAMPO DE APLICACIÓN

El campo de aplicación del Manual de Normas y Procedimientos está orientado a las funciones llevadas a cabo en las diferentes unidades que conforman la Municipalidad de San Rafael Pie de la Cuesta.

1.5 NORMAS DE APLICACIÓN GENERAL

- La administración municipal actual, será la responsable de dar a conocer el presente documento administrativo, con el propósito de que las actividades laborales se realicen de manera más eficiente.
- Mantener actualizada la información de cada una de las actividades que desempeña el personal.
- Llevar a cabo sus actividades conforme al procedimiento establecido y si en el desarrollo de las mismas existieran cambios, se deberán de reportar o sugerir para que sean evaluados y determinar así si son o no procedentes.
- Todo el personal de nuevo ingreso deberá tener acceso al presente Manual para conocer el procedimiento de las actividades que va a ejecutar en su puesto de trabajo.

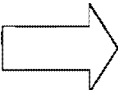
JUSTIFICACIÓN

El presente Manual es un documento administrativo que enmarca algunas de las actividades diarias que se realizan en la Municipalidad de San Rafael Pie de la Cuesta, San Marcos. Así mismo reúne normas internas, procedimientos, directrices y formatos de los cuales todos los empleados municipales deben tener conocimiento.

Este tipo de documento permite que la administración municipal pueda evolucionar de forma independiente, aún si los altos mandos no se encuentran de forma permanente en la misma.

Con la implementación de reglas claras y conocidas por todos los empleados, solo se requiere hacer un control de gestión para llevar el seguimiento correspondiente y en la marcha realizar los cambios correctivos para que los procesos cotidianos se mantengan en sintonía.

SIMBOLOGÍA

NOMBRE	SÍMBOLO	SIGNIFICADO
Supervisión / Inspección		Sirve para controlar que se efectúe correctamente una operación, un transporte o verificar la calidad.
Inicio / Final		Indica el inicio o terminación del procedimiento.
Operación		Representa el esfuerzo físico y mental, es decir, la realización de una actividad relativa a un procedimiento.
Decisión o alternativa		Indica que un punto del flujo tiene varias opciones o alternativas.
Transporte		Cuando en el flujo del proceso intervienen otras unidades a parte de la principal.
Conector de actividades		Para una conexión con otra área administrativa del mismo flujo.
Demora		Evita un retraso evitable o inevitable en el desarrollo del proceso.
Archivo definitivo		Simboliza el archivo de un expediente o documento en forma definitiva después de que el procedimiento finaliza.
Archivo temporal		Indica el archivo de un documento o papelería en forma temporal para su uso posterior.
Documento		Representa cualquier tipo de documento que entre, se utilice, se genere o salga del procedimiento.

PROCEDIMIENTOS



MANUAL DE NORMAS Y PROCEDIMIENTOS
MUNICIPALIDAD DE SAN RAFAEL
PIE DE LA CUESTA



Procedimiento: Solicitud de información

Unidad: Acceso a la Información

Elaborado por: Dianna Lorena Ríos Escobar

DEFINICIÓN

Este procedimiento muestra los pasos a seguir para proporcionar datos solicitados por medio de la Unidad de Acceso a la Información Pública de la Municipalidad.

OBJETIVOS

- Responder todas las solicitudes de información que ingresen a la Municipalidad.
- Brindar la información de forma eficiente y eficaz.

NORMAS

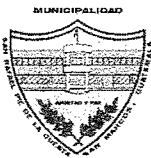
- Debe proporcionarse la información solo si se cumple con lo establecido en la Ley de Acceso a la Información Pública.
- La información se maneja con carácter confidencial y reservado.
- Si por algún motivo, no puede ser proporcionada la información, debe notificarse al solicitante con una justificación debidamente fundamentada.
- Otras contenidas en la Ley de Acceso a la Información.

		MANUAL DE NORMAS Y PROCEDIMIENTOS		
		MUNICIPALIDAD DE SAN RAFAEL		
		PIE DE LA CUESTA		
Pasos: 14		EPS Primer Semestre 2010		
Hoja: 1 de 7				
Unidad: Acceso a la Información		Procedimiento: Proporcionar información		
Elaborado por: Dianna Lorena Ríos Escobar				
Inicia: Solicitante		Termina: Encargada Unidad de Acceso a la información		
Unidad	Puesto	Paso	Actividad	
Externo	Solicitante	1	Se presenta a la Unidad de Acceso a la Información de la Municipalidad.	
Externo	Solicitante	2	Presenta solicitud por escrito o llena el formato proporcionado por la Encargada de la Unidad.	
Unidad de Acceso a la Información	Encargada Unidad de Información	3	Recibe solicitud.	
Unidad de Acceso a la Información	Encargada Unidad de Información	4	Verifica que la solicitud haya sido llenada de forma correcta.	
Unidad de Acceso a la Información	Encargada Unidad de Información	4.1	Si corresponde a la Municipalidad entregar la información y la solicitud ha sido llenada correctamente, se recibe y sella una copia e informa la fecha de entrega de los datos requeridos.	

		MANUAL DE NORMAS Y PROCEDIMIENTOS		
		MUNICIPALIDAD DE SAN RAFAEL		
		PIE DE LA CUESTA		
Pasos: 14		EPS Primer Semestre 2010		
Hoja: 2 de 7				
Unidad: Acceso a la Información		Procedimiento: Proporcionar información		
Elaborado por: Dianna Lorena Ríos Escobar				
Inicia: Solicitante		Termina: Encargada Unidad de Acceso a la información		
Unidad	Puesto	Paso	Actividad	
Unidad de Acceso a la Información	Encargada Unidad de Información	4.2	Si no corresponde a la Municipalidad entregar la información se le indica a dónde puede abocarse o bien, si la solicitud no ha sido llenada de forma correcta se devuelve para realizar los cambios.	
Unidad de Acceso a la Información	Encargada Unidad de Información	5	Remite solicitud al área involucrada en la información requerida.	
Área involucrada en la solicitud	Encargado de área involucrada en la solicitud	6	Recibe la información y elabora la respuesta con los datos solicitados.	
Área involucrada en la solicitud	Encargado de área involucrada en la solicitud	7	Revisa el documento de respuesta elaborado para retornar a la Encargada de la Unidad de Acceso a la Información.	

		MANUAL DE NORMAS Y PROCEDIMIENTOS		
		MUNICIPALIDAD DE SAN RAFAEL		
		PIE DE LA CUESTA		
Pasos: 14		EPS Primer Semestre 2010		
Hoja: 3 de 7				
Unidad: Acceso a la Información		Procedimiento: Proporcionar información		
Elaborado por: Dianna Lorena Ríos Escobar				
Inicia: Solicitante		Termina: Encargada Unidad de Acceso a la información		
Unidad	Puesto	Paso	Actividad	
Área involucrada en la solicitud	Encargado de área involucrada en la solicitud	7.1	Si está correcto, procede a firmarlo y lo traslada a la Encargada de Acceso a la Información.	
Área involucrada en la solicitud	Encargado de área involucrada en la solicitud	7.2	Si el informe está incorrecto, procede a repetirlo.	
Unidad de Acceso a la Información	Encargada Unidad de Información	8	Recibe el documento.	
Unidad de Acceso a la Información	Encargada Unidad de Información	9	Revisa el documento.	
Unidad de Acceso a la Información	Encargada Unidad de Información	9.1	Si la información está correcta procede a firmarlo y lo traslada para visto bueno del Alcalde Municipal.	
Unidad de Acceso a la Información	Encargada Unidad de Información	9.2	Si está incorrecto, lo rechaza y devuelve para que sea corregido y repetido.	

		MANUAL DE NORMAS Y PROCEDIMIENTOS		
		MUNICIPALIDAD DE SAN RAFAEL		
		PIE DE LA CUESTA		
Pasos: 14		EPS Primer Semestre 2010		
Hoja: 4 de 7				
Unidad: Acceso a la Información		Procedimiento: Proporcionar información		
Elaborado por: Dianna Lorena Ríos Escobar				
Inicia: Solicitante		Termina: Encargada Unidad de Acceso a la información		
Unidad	Puesto	Paso	Actividad	
Alcaldía Municipal	Alcalde Municipal	10	Recibe el documento.	
Alcaldía Municipal	Alcalde Municipal	11	Revisa el documento.	
Alcaldía Municipal	Alcalde Municipal	11.1	Si el informe está correcto, procede a firmarlo con su visto bueno.	
Alcaldía Municipal	Alcalde Municipal	11.2	Si el informe está incorrecto lo devuelve para que sea corregido.	
Alcaldía Municipal	Alcalde Municipal	12	Devuelve el documento a la Encargada de la Unidad de Acceso a la Información.	
Unidad de Acceso a la Información	Encargada Unidad de Información	13	Recibe el documento.	
Unidad de Acceso a la Información	Encargada Unidad de Información	14	Lo archiva para cuando el solicitante llegue a requerir la información.	



MANUAL DE NORMAS Y PROCEDIMIENTOS
MUNICIPALIDAD DE SAN RAFAEL
PIE DE LA CUESTA



Pasos: 14
Hoja: 5 de 7

EPS Primer Semestre 2010

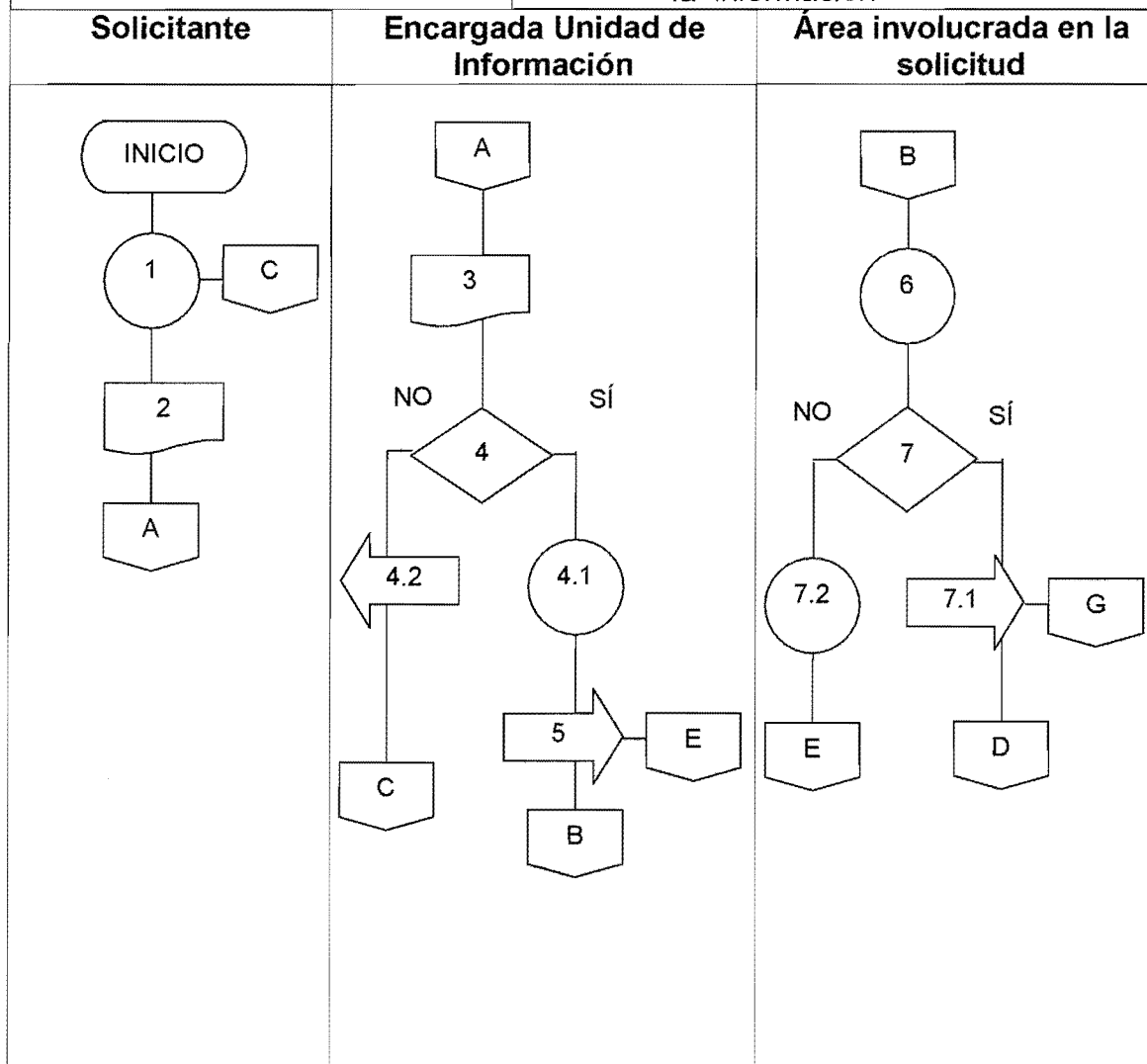
Unidad: Acceso a la Información

Procedimiento: Proporcionar información

Elaborado por: Dianna Lorena Ríos Escobar

Inicia: Solicitante

Termina: Encargada Unidad de Acceso a la información





MANUAL DE NORMAS Y PROCEDIMIENTOS
MUNICIPALIDAD DE SAN RAFAEL
PIE DE LA CUESTA



Pasos: 14
Hoja: 6 de 7

EPS Primer Semestre 2010

Unidad: Acceso a la Información

Procedimiento: Proporcionar información

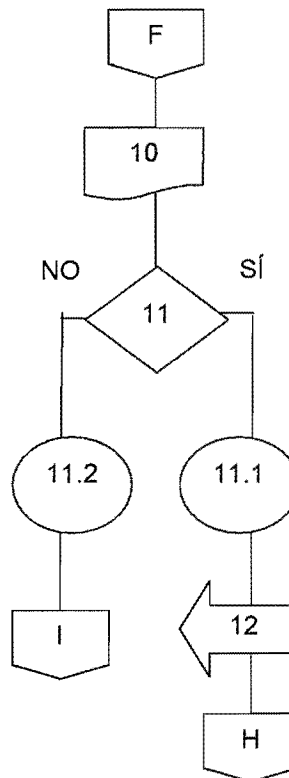
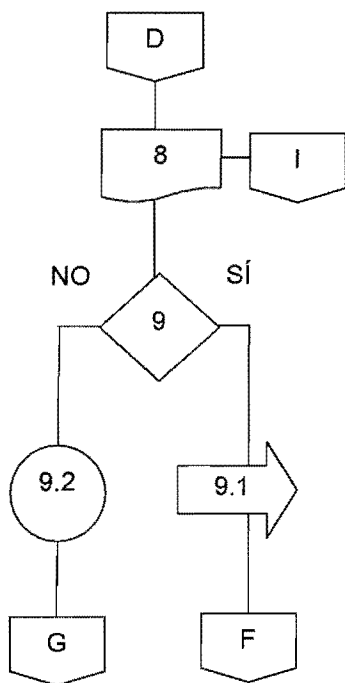
Elaborado por: Dianna Lorena Ríos Escobar

Inicia: Solicitante

Termina: Encargada Unidad de Acceso a la información

Encargada Unidad de Información

Alcalde Municipal





MANUAL DE NORMAS Y PROCEDIMIENTOS
MUNICIPALIDAD DE SAN RAFAEL
PIE DE LA CUESTA



Pasos: 14
Hoja: 7 de 7

EPS Primer Semestre 2010

Unidad: Acceso a la Información

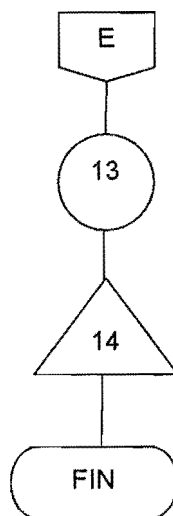
Procedimiento: Proporcionar información

Elaborado por: Dianna Lorena Ríos Escobar

Inicia: Solicitante

Termina: Encargada Unidad de Acceso a la información

Encargada Unidad de Información





MANUAL DE NORMAS Y PROCEDIMIENTOS
MUNICIPALIDAD DE SAN RAFAEL
PIE DE LA CUESTA



Procedimiento: Limpieza de piscinas

Unidad: Servicios Municipales

Elaborado por: Dianna Lorena Ríos Escobar

DEFINICIÓN:

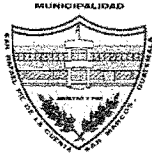
Este procedimiento muestra al empleado encargado los pasos a seguir para el mantenimiento preventivo y correctivo en la limpieza de las piscinas.

OBJETIVOS:

- Mantener el agua y las instalaciones en general de las piscinas en óptimas condiciones de uso.
- Controlar que los usuarios hagan uso de las piscinas, en un entorno limpio y agradable.

NORMAS:

- Los insumos y materiales para la limpieza de las piscinas e instalaciones deberán ser requeridos por el encargado de dicha tarea, por lo menos con dos días de anticipación.
- El encargado de las piscinas debe velar por que los usuarios cumplan con las normas de uso de las instalaciones.
- Velar por el estricto cumplimiento de no consumir bebidas alcohólicas.

	MANUAL DE NORMAS Y PROCEDIMIENTOS		
	MUNICIPALIDAD DE SAN RAFAEL		
	PIE DE LA CUESTA		
	Pasos: 16	EPS Primer Semestre 2010	
	Hoja: 1 de 6		
Unidad: Servicios Municipales		Procedimiento: Limpieza de piscinas	
Elaborado por: Dianna Lorena Ríos Escobar			
Inicia: Encargado de Piscinas		Termina: Encargado de Piscinas	
Unidad	Puesto	Paso	Actividad
Servicios Municipales	Encargado de Piscinas	1	Realiza requisición de todos los insumos necesarios.
Servicios Municipales	Encargado de Piscinas	2	Traslada la requisición a su jefe inmediato.
Servicios Municipales	Encargado de Servicios Municipales	3	Recibe solicitud.
Servicios Municipales	Encargado de Servicios Municipales	4	Verifica que la requisición haya sido llenada de forma correcta.
Servicios Municipales	Encargado de Servicios Municipales	4.1	Si está correcta la firma y traslada al Encargado de Almacén.
Servicios Municipales	Encargado de Servicios Municipales	4.2	Si no está correcta, la devuelve para que sea corregida.

	MANUAL DE NORMAS Y PROCEDIMIENTOS		
	MUNICIPALIDAD DE SAN RAFAEL		
	PIE DE LA CUESTA		
	Pasos: 16 Hoja: 2 de 6	EPS Primer Semestre 2010	
Unidad: Servicios Municipales		Procedimiento: Limpieza de piscinas	
Elaborado por: Dianna Lorena Ríos Escobar			
Inicia: Encargado de Piscinas		Termina: Encargado de Piscinas	
Unidad	Puesto	Paso	Actividad
Dirección Administrativa Financiera	Encargado de Almacén	5	Recibe la requisición.
Dirección Administrativa Financiera	Encargado de Almacén	6	Verifica que haya sido llenada de forma adecuada y que tenga la firma del Encargado de Servicios Municipales
Dirección Administrativa Financiera	Encargado de Almacén	6.1	Si está correcta y tiene la firma de autorización procede a archivar el documento, para la posterior entrega de insumos.
Dirección Administrativa Financiera	Encargado de Almacén	6.2	Si no ha sido llenada de forma correcta o no tiene la firma de autorización la devuelve.
Dirección Administrativa Financiera	Encargado de Almacén	7	Se dirige a la bodega y retira de ella los insumos requeridos.

	MANUAL DE NORMAS Y PROCEDIMIENTOS		
	MUNICIPALIDAD DE SAN RAFAEL		
	PIE DE LA CUESTA		
	Pasos: 16	EPS Primer Semestre 2010	
	Hoja: 3 de 6		
Unidad: Servicios Municipales		Procedimiento: Limpieza de piscinas	
Elaborado por: Dianna Lorena Ríos Escobar			
Inicia: Encargado de Piscinas		Termina: Encargado de Piscinas	
Unidad	Puesto	Paso	Actividad
Dirección Administrativa Financiera	Encargado de Almacén	8	Entrega al Encargado de Servicios Municipales los insumos que fueron solicitados.
Servicios Municipales	Encargado de Servicios Municipales	9	Recibe los insumos.
Servicios Municipales	Encargado de Servicios Municipales	10	Entrega al Encargado de Piscinas los insumos para realizar la limpieza.
Servicios Municipales	Encargado de Piscinas	11	Recibe los insumos requeridos.
Servicios Municipales	Encargado de Piscinas	12	Procede a vaciar la piscina para la limpieza correspondiente.
Servicios Municipales	Encargado de Piscinas	13	Prepara una solución ácida para aplicar en las paredes y fondo de la piscina.



MANUAL DE NORMAS Y PROCEDIMIENTOS
MUNICIPALIDAD DE SAN RAFAEL
PIE DE LA CUESTA



Pasos: 16
Hoja: 4 de 6

EPS Primer Semestre 2010

Unidad: Servicios Municipales

Procedimiento: Limpieza de piscinas

Elaborado por: Dianna Lorena Ríos Escobar

Inicia: Encargado de Piscinas

Termina: Encargado de Piscinas

Unidad	Puesto	Paso	Actividad
Servicios Municipales	Encargado de Piscinas	14	Una vez vacía la piscina, aplica la solución preparada con un cepillo en las paredes y fondo de la misma.
Servicios Municipales	Encargado de Piscinas	15	Enjuaga con agua la solución ácida y deja que corra por el desagüe.
Servicios Municipales	Encargado de Piscinas	16	Procede a llenar las piscinas de nuevo y aplica el cloro necesario para mantener el agua en óptimas condiciones de uso.



MANUAL DE NORMAS Y PROCEDIMIENTOS
MUNICIPALIDAD DE SAN RAFAEL
PIE DE LA CUESTA



Pasos: 16
Hoja: 5 de 6

EPS Primer Semestre 2010

Unidad: Servicios Municipales

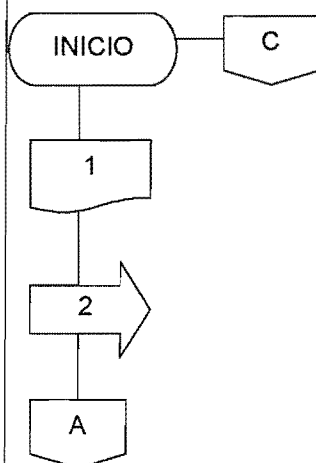
Procedimiento: Limpieza de piscinas

Elaborado por: Dianna Lorena Ríos Escobar

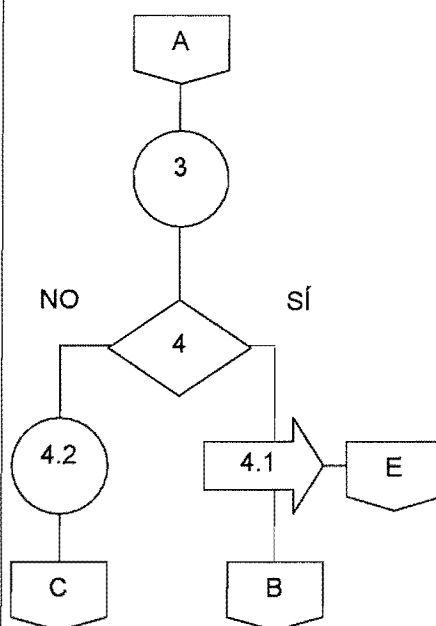
Inicia: Encargado de Piscinas

Termina: Encargado de Piscinas

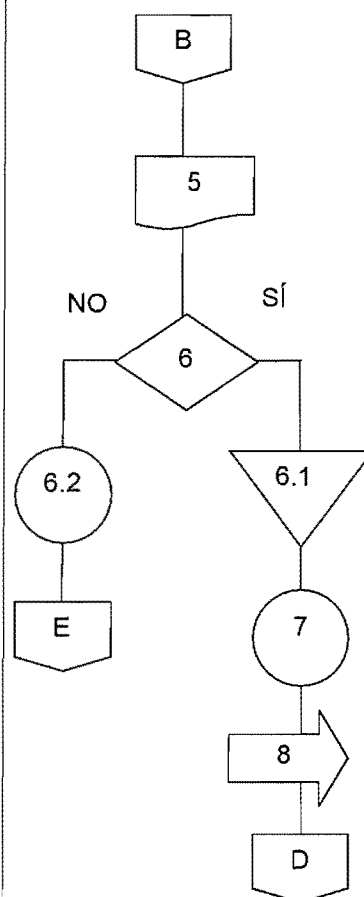
**Encargado de
Piscinas**



**Encargado de Servicios
Municipales**



**Encargado de
Almacén**





MANUAL DE NORMAS Y PROCEDIMIENTOS
MUNICIPALIDAD DE SAN RAFAEL
PIE DE LA CUESTA



Pasos: 16
Hoja: 6 de 6

EPS Primer Semestre 2010

Unidad: Servicios Municipales

Procedimiento: Limpieza de piscinas

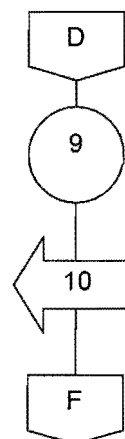
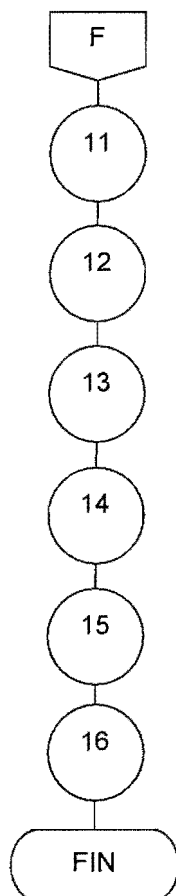
Elaborado por: Dianna Lorena Ríos Escobar

Inicia: Encargado de Piscinas

Termina: Encargado de Piscinas

Encargado de Piscinas

Encargado de Servicios Municipales



	MANUAL DE NORMAS Y PROCEDIMIENTOS MUNICIPALIDAD DE SAN RAFAEL PIE DE LA CUESTA Procedimiento: Reclutamiento y selección de personal	
Unidad: Recursos Humanos		
Elaborado por: Dianna Lorena Ríos Escobar		
DEFINICIÓN Este procedimiento especifica los pasos y acciones necesarias para realizar un adecuado proceso de reclutamiento y selección de personal nuevo. OBJETIVOS ▪ Captar personal competitivo y adecuado para desempeñar el trabajo con calidad. ▪ Tener estructurada la mecánica a seguir para la contratación de nuevos colaboradores. NORMAS ▪ Recursos Humanos es el encargado de publicar las plazas vacantes y evaluar a los postulantes que apliquen a las mismas. ▪ Ningún colaborador podrá ser contratado para la Municipalidad sin antes haber pasado por el proceso de reclutamiento y selección correspondientes.		

		MANUAL DE NORMAS Y PROCEDIMIENTOS MUNICIPALIDAD DE SAN RAFAEL PIE DE LA CUESTA			
		Pasos: 15 Hoja: 1 de 6		EPS Primer Semestre 2010	
Unidad: Recursos Humanos			Procedimiento: Reclutamiento y selección de personal		
Elaborado por: Dianna Lorena Ríos Escobar					
Inicia: Alcaldía Municipal			Termina: Jefe de Recursos Humanos		
Unidad	Puesto	Paso	Actividad		
Alcaldía Municipal	Alcalde Municipal	1	Traslada notificación a Recursos Humanos sobre la plaza vacante.		
Recursos Humanos	Jefe de Recursos Humanos	2	Recibe notificación del Alcalde y recopila información que se deberá incluir para el anuncio de la plaza.		
Recursos Humanos	Jefe de Recursos Humanos	3	Realiza la publicación del anuncio sobre la plaza vacante.		
Recursos Humanos	Encargado de Reclutamiento y Selección	4	Recibe el currículo de las personas que aplicaron a la plaza vacante.		
Recursos Humanos	Encargado de Reclutamiento y Selección	5	Analiza el currículo de los postulantes para elegir a los posibles candidatos.		
Recursos Humanos	Encargado de Reclutamiento y Selección	5.1	Si el candidato llena los requisitos para la aplicación de la plaza, es contactado para realizar entrevista y evaluación.		

		MANUAL DE NORMAS Y PROCEDIMIENTOS		
		MUNICIPALIDAD DE SAN RAFAEL		
		PIE DE LA CUESTA		
Pasos: 15		EPS Primer Semestre 2010		
Hoja: 2 de 6				
Unidad: Recursos Humanos		Procedimiento: Reclutamiento y selección de personal		
Elaborado por: Dianna Lorena Ríos Escobar				
Inicia: Alcaldía Municipal		Termina: Jefe de Recursos Humanos		
Unidad	Puesto	Paso	Actividad	
Recursos Humanos	Encargado de Reclutamiento y Selección	5.2	Si el candidato no llena los requisitos para la aplicación de la plaza, se archiva su expediente para que forme parte del banco de datos.	
Recursos Humanos	Encargado de Reclutamiento y Selección	6	Realiza las entrevistas y evaluaciones a los candidatos citados.	
Recursos Humanos	Encargado de Reclutamiento y Selección	7	Califica y coloca la nota obtenida a cada una de las evaluaciones realizadas.	
Recursos Humanos	Encargado de Reclutamiento y Selección	8	Traslada los expedientes con evaluaciones y resultados al Jefe de Recursos Humanos.	
Recursos Humanos	Jefe de Recursos Humanos	9	Revisa y analiza los resultados de las evaluaciones realizadas por el Encargado de Reclutamiento y Selección.	



MANUAL DE NORMAS Y PROCEDIMIENTOS
MUNICIPALIDAD DE SAN RAFAEL
PIE DE LA CUESTA



Pasos: 15
Hoja: 3 de 6

EPS Primer Semestre 2010

Unidad: Recursos Humanos

Procedimiento: Reclutamiento y selección de personal

Elaborado por: Dianna Lorena Ríos Escobar

Inicia: Alcaldía Municipal

Termina: Jefe de Recursos Humanos

Unidad	Puesto	Paso	Actividad
Recursos Humanos	Jefe de Recursos Humanos	10	Presenta al Alcalde Municipal los expedientes de los aspirantes para que seleccione al candidato.
Alcaldía Municipal	Alcalde Municipal	11	Recibe los expedientes.
Alcaldía Municipal	Alcalde Municipal	12	Analiza los expedientes y resultados presentados.
Alcaldía Municipal	Alcalde Municipal	12.1	Selecciona al postulante y autoriza la contratación.
Alcaldía Municipal	Alcalde Municipal	12.2	Devuelve los expedientes de los candidatos que no fueron seleccionados.
Recursos Humanos	Jefe de Recursos Humanos	13	Recibe los expedientes y procede a contactar al candidato seleccionado para realizar la entrevista final.
Recursos Humanos	Jefe de Recursos Humanos	14	Realiza entrevista final para indicar al nuevo colaborador las funciones a desempeñar y salario a devengar.

	MANUAL DE NORMAS Y PROCEDIMIENTOS		
	MUNICIPALIDAD DE SAN RAFAEL		
	PIE DE LA CUESTA		
	Pasos: 15 Hoja: 4 de 6	EPS Primer Semestre 2010	
Unidad: Recursos Humanos		Procedimiento: Reclutamiento y selección de personal	
Elaborado por: Dianna Lorena Ríos Escobar			
Inicia: Alcaldía Municipal		Termina: Jefe de Recursos Humanos	
Unidad	Puesto	Paso	Actividad
Recursos Humanos	Jefe de Recursos Humanos	15	Proceden a firmar el contrato laboral respectivo.



MANUAL DE NORMAS Y PROCEDIMIENTOS
MUNICIPALIDAD DE SAN RAFAEL
PIE DE LA CUESTA



Pasos: 15
Hoja: 5 de 6

EPS Primer Semestre 2010

Unidad: Recursos Humanos

Procedimiento: Reclutamiento y selección de personal

Elaborado por: Dianna Lorena Ríos Escobar

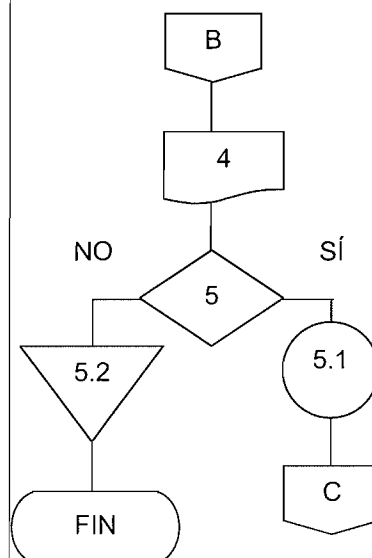
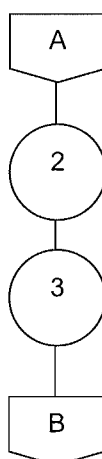
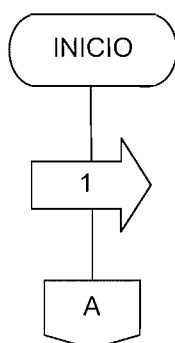
Inicia: Alcaldía Municipal

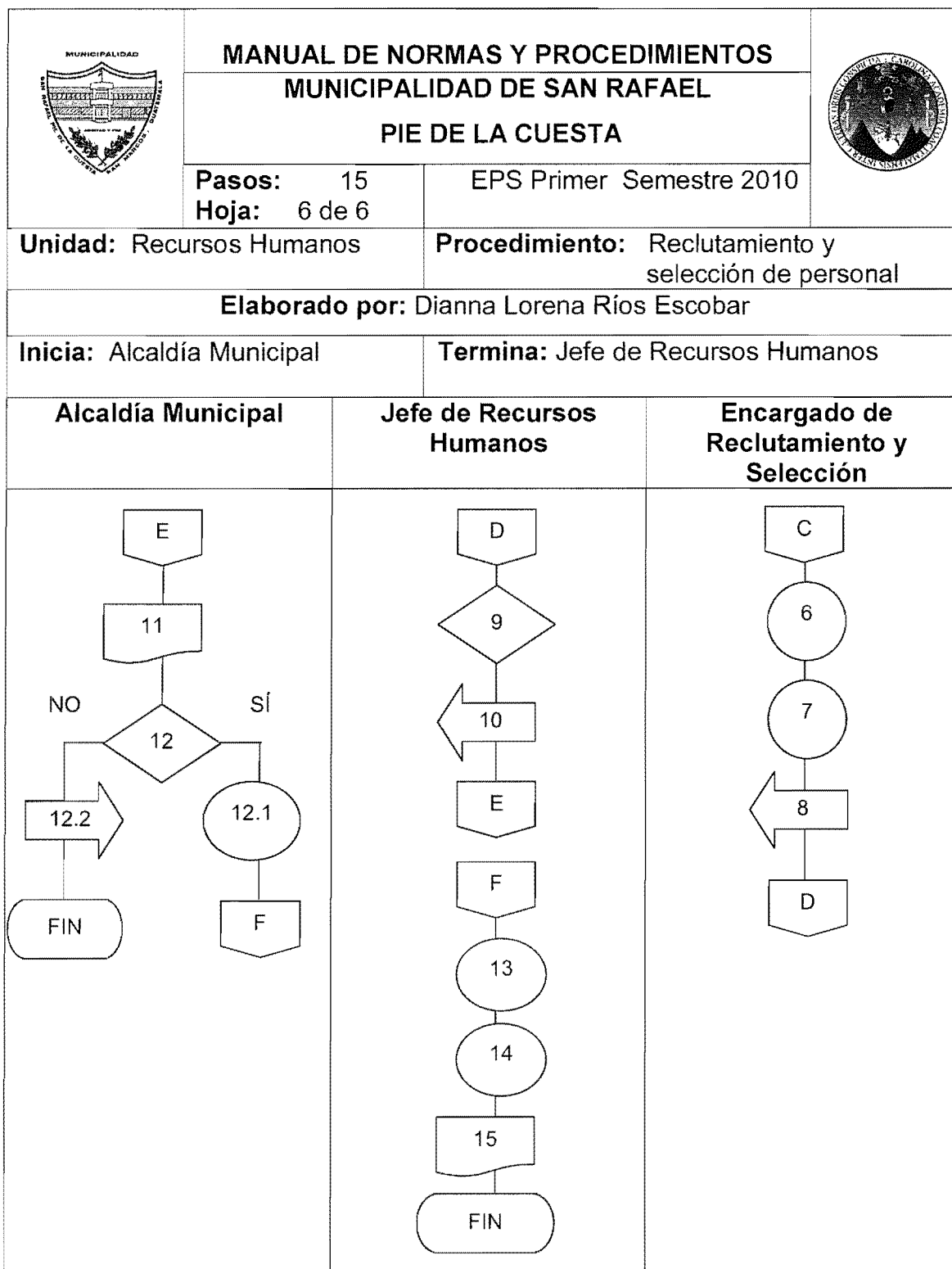
Termina: Jefe de Recursos Humanos

Alcaldía Municipal

Jefe de Recursos Humanos

Encargado de Reclutamiento y Selección





**PERFIL DE PROYECTOS
MUNICIPALIDAD DE SAN RAFAEL PIE DE LA CUESTA
DEPARTAMENTO DE SAN MARCOS**



**MUNICIPALIDAD DE SAN RAFAEL PIE DE LA CUESTA
PERFIL DE PROYECTOS**

REQUERIMIENTOS DE INVERSIÓN SOCIAL

El propósito de la elaboración de un perfil, es brindar una orientación y presentación lógica y sistemática de los elementos interrelacionados que constituyen un proyecto bien concebido. Constituye una propuesta preliminar de un plan que estima costos y beneficios que serán originados con la puesta en marcha del mismo.

Una vez que el mismo haya sido autorizado, éste constituirá una base adecuada para formular el documento de proyecto completamente desarrollado.

A continuación, se presenta el perfil de tres proyectos, los cuales pueden ser ejecutados para el mejoramiento de las condiciones de infraestructura del municipio de San Rafael Pie de la Cuesta, San Marcos.



PROYECTO: MEJORAMIENTO DE CAMINO RURAL CON EMPEDRADO Y CARRILERAS DE ADOQUÍN

En el transcurso del año 2010, los miembros del Consejo Comunitario de Desarrollo –COCODE– del caserío Nueva Libertad, del municipio de San Rafael Pie de la Cuesta, solicitaron al señor Alcalde que se realizaran las gestiones necesarias para autorizar un financiamiento para el proyecto de mejoramiento del camino rural con empedrado y carrileras de adoquín, mismo que abarca desde el campo de football de la aldea Chayen hacia el Caserío en mención.

UBICACIÓN

El proyecto mencionado, será llevado a cabo específicamente en el caserío Nueva Libertad del municipio de San Rafael Pie de la Cuesta, San Marcos.

DESCRIPCIÓN DEL PROYECTO

El mejoramiento del camino rural que conduce desde el campo de football ubicado en la aldea Chayen hacia el caserío Nueva Libertad consiste en la realización de trabajos de empedrado de la ruta, así como la construcción de carrileras de adoquín y cunetas de concreto.

JUSTIFICACIÓN

Nace de la necesidad de los pobladores de un acceso a su comunidad que cumpla con las condiciones mínimas de seguridad, ya que topográficamente presenta condiciones de riesgo para los pobladores, en especial en época de invierno, lo cual dificulta tanto el tránsito vehicular como el peatonal por la falta de cunetas adecuadas para la circulación de aguas pluviales.

De igual manera, las deficientes condiciones del acceso no han permitido un apropiado crecimiento económico del lugar y en ocasiones las personas que



sufren accidentes o alguna enfermedad no pueden ser trasladadas en forma oportuna al centro de atención médica más cercano.

OBJETIVOS

- Proveer a la comunidad de un camino con las condiciones de seguridad mínimas, no solo para época de invierno, sino para todo el año.
- Evitar accidentes por el mal estado que se encuentra el camino.
- Mejorar la infraestructura y servicios públicos del sector.
- Reducir los costos de mantenimiento de los propietarios de vehículos de servicio colectivo, lo cual permita ampliar el número de unidades que prestan el mismo.
- Aumentar la posibilidad de desarrollo económico.
- Mejorar las condiciones de comunicación entre las comunidades involucradas.

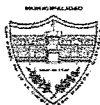
PROBLEMAS QUE SE RESUELVEN CON EL PROYECTO

- El desarrollo económico de los pobladores, ya que facilita el transporte de productos de la comunidad, así como el ingreso de artículos de la canasta básica.
- Transitabilidad tanto de vehículos como de peatones a la comunidad.
- Reduce los costos de mantenimiento de los vehículos que prestan servicio de transporte colectivo.

POBLACIÓN A BENEFICIAR

Serán beneficiados con este proyecto de forma directa los 384 habitantes del caserío Nueva Libertad, esto de acuerdo con los datos de proyección de población para el año 2010 del Instituto Nacional de Estadística –INE-.

De forma indirecta beneficiará a los habitantes de fincas y aldeas aledañas.



**MUNICIPALIDAD DE SAN RAFAEL PIE DE LA CUESTA
PERFIL DE PROYECTOS**

TIEMPO APROXIMADO DE EJECUCIÓN

El inicio del proyecto aún no tiene fecha específica pero de acuerdo al cronograma de ejecución e inversión del mismo, éste tiene un tiempo estimado de cinco meses a partir de su inicio.

COSTO

Este proyecto tendrá un costo total de Q. 1,225,000.00, los cuales se desglosan de la siguiente manera:

Aporte de la Municipalidad	Q. 225,000.00
Consejo Departamental de Desarrollo	<u>Q. 1,000,000.00</u>
TOTAL	Q. 1,225,000.00

ESPECIFICACIONES DEL PROYECTO

A continuación se describen los aspectos que conforman el proyecto de mejoramiento del camino rural que conduce al caserío Nueva Libertad, los cuales son tomados en cuenta para el desarrollo de la obra.

▪ ASPECTOS TÉCNICOS

El proyecto se encuentra ubicado a tres kilómetros aproximadamente de la Cabecera Municipal y dentro de los trabajos a realizar se encuentran: trazo, replanteo, corte, relleno, reacondicionamiento sub base, nivelación, capa de base, capa de asiento, llave de remate, llave de confinamiento, bordillo de 0.10 x 0.35 metros, cuneta de concreto, carpeta de rodadura empedrada, carrileras de adoquín, transversal y limpieza final.

▪ PLAN DE INVERSIÓN

De acuerdo a lo programado para la ejecución de este proyecto se contempla el pago de estudios (diseño, planificación, cálculo presupuestario de materiales,



MUNICIPALIDAD DE SAN RAFAEL PIE DE LA CUESTA
PERFIL DE PROYECTOS

mano de obra, especificaciones técnicas, detalles de estructuras y trabajos a realizar en el mismo). Actualmente la Municipalidad aún no cuenta con el desglose de costos por cada renglón de trabajo, esto debido a que se está replanteando el proyecto.

▪ **SOSTENIBILIDAD**

El proyecto tiene contemplado el mantenimiento que será proporcionado por los pobladores de la comunidad beneficiada con el mismo, para lo cual deben realizar los siguientes trabajos:

- Reparación de tramos de empedrado y adoquinado que se deriven de las inclemencias del tiempo o por deterioro del proyecto por el paso de vehículos.
- Proporcionar material necesario para las reparaciones.
- Limpieza de cunetas y de todo el tramo del proyecto.



PROYECTO: PAVIMENTACIÓN DE CALLE EN ALDEA EL NARANJO

Miembros del Consejo Comunitario de Desarrollo –COCODE- de la aldea El Naranjo del Municipio de San Rafael Pie de la Cuesta, se presentaron ante el señor Alcalde y los miembros de su Corporación Municipal para solicitar que por sus medios se realicen los trámites necesarios para autorizar el financiamiento del proyecto de “Pavimentación en la calle principal de la Aldea”.

UBICACIÓN

El proyecto en mención será llevado a cabo en la aldea El Naranjo del Municipio de San Rafael Pie de la Cuesta, San Marcos.

DESCRIPCIÓN DEL PROYECTO

El proyecto se desarrollará en la aldea El Naranjo, misma que se localiza aproximadamente a ocho kilómetros de la cabecera municipal de San Rafael Pie de la Cuesta.

Dentro del mismo se contempla la pavimentación de la calle principal para mejorar y alargar la vida útil del mismo, así como la construcción de un muro de contención y banquetas.

JUSTIFICACIÓN

El proyecto se realiza con el objetivo de proveer a los pobladores de un camino que posea las condiciones mínimas de seguridad, ya que en la actualidad existen riesgos latentes de percances viales para los usuarios al desplazarse por esta vía, aunado al escaso ingreso de unidades de transporte colectivo debido a las malas condiciones en que se encuentra este acceso.



De igual manera, en temporada de invierno se vuelve dificultoso el tránsito por esta vía, ya que no existen cunetas adecuadas para la circulación de las aguas de lluvia, lo que provoca que el empedrado actual se hunda hasta el punto de volverse intransitable.

OBJETIVOS

- Proveer a la comunidad de una ruta de acceso más segura.
- Garantizar la seguridad de los usuarios que utilicen esta ruta en toda época del año.
- Mejorar la infraestructura y servicios públicos de esta comunidad.
- Reducir los costos de operación de los propietarios de vehículos, para garantizar con ello el crecimiento de personas que presten el servicio de transporte colectivo hacia la Cabecera Municipal.
- Facilitar a las unidades de transporte colectivo un acceso adecuado para transportar a los pobladores de la Aldea hacia la Cabecera Municipal.

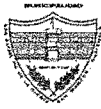
PROBLEMAS QUE SE RESUELVEN CON EL PROYECTO

- El crecimiento económico de la Aldea, ya que los pobladores pueden trasladar con mayor facilidad los productos agrícolas que producen.
- Condiciones de acceso y transitabilidad a la Aldea.
- Incrementa el número de unidades de transporte colectivo para la prestación del servicio.

POBLACIÓN A BENEFICIAR

Con este proyecto serán beneficiados de forma directa los 747 habitantes de la aldea El Naranjo, esto de acuerdo con los datos de proyección de población para el año 2010 del Instituto Nacional de Estadística –INE–.

De forma indirecta beneficiará a los habitantes de fincas, caseríos y aldeas aledañas.



TIEMPO APROXIMADO DE EJECUCIÓN

Este proyecto será ejecutado con fondos del Consejo Departamental de Desarrollo y la Municipalidad de San Rafael Pie de la Cuesta.

La fecha de inicio del proyecto no es específica, pero de acuerdo al cronograma de ejecución e inversión del mismo, éste tiene un tiempo estimado de cuatro meses a partir de su inicio.

COSTO

El proyecto de "Pavimentación en la calle principal de la aldea El Naranjo" tendrá un costo total de Q. 1,121,627.25 los cuales se desglosan de la siguiente manera:

Aporte de la Municipalidad	Q. 230,407.25
Consejo Departamental de Desarrollo	Q. 841,220.00
Comunidad	Q. <u>50,000.00</u>
TOTAL	<u>Q. 1,121,627.25</u>

ESPECIFICACIONES DEL PROYECTO

A continuación se describen los aspectos que conforman el proyecto de "Pavimentación de la calle principal de la aldea El Naranjo", los cuales son tomados en cuenta para el desarrollo de la obra.

▪ ASPECTOS TÉCNICOS

Dentro de los aspectos a tomar en cuenta para su desarrollo, se encuentran los siguientes trabajos: trazo, replanteo, corte de talud para ampliación de calle, acarreo de tierra y piedrín no útil, conformación del terreno, preparación de la base (material selecto), compactación, tendido, afinado, pavimento, bordillo,



muro de contención, reacondicionamiento de brocales y demolición de las banquetas existentes.

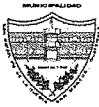
▪ PLAN DE INVERSIÓN

Para la ejecución de este proyecto, se contempla el pago de estudios (diseño, planificación, cálculo presupuestario de materiales, mano de obra, especificaciones técnicas, detalles de estructuras y trabajos a realizar en el mismo). En este momento, la Dirección Municipal de Planificación –DMP- no cuenta con el desglose de costos por cada renglón de trabajo, debido a que el proyecto está siendo replanteado.

▪ SOSTENIBILIDAD

El proyecto contará con mantenimiento, mismo que será proporcionado por los pobladores de la comunidad beneficiada, lo cual contempla los siguientes trabajos:

- Reparación de tramos de empedrado y pavimento que se deriven de las inclemencias del tiempo, o bien, por deterioro del proyecto debido a la circulación de vehículos.
- Proporcionar material necesario para las reparaciones.
- Limpieza de cunetas y todo el tramo del proyecto.



PROYECTO: MEJORAMIENTO DE CAMINO RURAL CON EMPEDRADO Y CARRILERAS DE PAVIMENTO

Los señores miembros del Consejo Comunitario de Desarrollo -COCODE- del caserío Nuevo Platanillo del Municipio de San Rafael Pie de la Cuesta, manifestaron la necesidad de presentarse ante el señor Alcalde con el propósito de solicitar que se realicen los trámites y gestiones necesarias para autorizar el financiamiento del proyecto de "Mejoramiento del camino rural con empedrado y carrileras de pavimento del Caserío en mención".

UBICACIÓN

El proyecto se llevará a cabo en el caserío Nuevo Platanillo del municipio de San Rafael Pie de la Cuesta, San Marcos.

DESCRIPCIÓN DEL PROYECTO

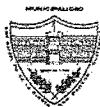
Será desarrollado en la calle principal del caserío Nuevo Platanillo, comunidad que se localiza aproximadamente a cinco kilómetros de la Cabecera Municipal.

El Proyecto contempla el mejoramiento del camino rural con empedrado, carrileras de pavimento y realización de cunetas de concreto.

JUSTIFICACIÓN

Surge de la necesidad de los pobladores de contar con vías internas adecuadas, que permitan mejorar la seguridad de los usuarios de las mismas, en cualquier época del año, ya que en invierno se incrementa el daño en la carretera, así como el riesgo de percances viales.

De igual manera, permitirá reducir el costo de mantenimiento de los vehículos que presten el servicio de transporte colectivo y facilitará el transporte de los



productos de la comunidad, que permitirá un crecimiento económico apropiado de la misma.

OBJETIVOS

- Proveer a la comunidad un acceso más seguro a la misma.
- Evitar percances viales por el mal estado en que se encuentra la carretera.
- Garantizar la seguridad de los usuarios de la vía en toda época del año.
- Mejorar la infraestructura y servicios públicos en este sector.
- Reducir los costos de mantenimiento de los propietarios de vehículos de transporte colectivo, para garantizar con ello el crecimiento de personas que prestan dicho servicio.

PROBLEMAS QUE SE RESUELVEN CON EL PROYECTO

- El tránsito de vehículos y peatones que se dirigen a la comunidad.
- El desarrollo económico del Caserío y sus pobladores, ya que facilita el transporte de los productos obtenidos de sus tierras.
- Reduce los costos de mantenimiento de los vehículos que prestan servicio de transporte colectivo.

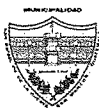
POBLACIÓN A BENEFICIAR

Este proyecto beneficiará al 100% de los habitantes del caserío Nuevo Platanillo, en donde el grupo étnico predominante es el mestizo, la población masculina en su mayoría se dedica a trabajos agrícolas y las féminas a trabajos domésticos.

De forma indirecta beneficiará a los habitantes de fincas y aldeas aledañas.

TIEMPO APROXIMADO DE EJECUCIÓN

Este proyecto será ejecutado con fondos del Consejo Departamental de Desarrollo y la Municipalidad de San Rafael Pie de la Cuesta.



**MUNICIPALIDAD DE SAN RAFAEL PIE DE LA CUESTA
PERFIL DE PROYECTOS**

La fecha de inicio del proyecto no es específica, pero de acuerdo al cronograma de ejecución e inversión del mismo, éste tiene un tiempo estimado de ejecución de tres meses a partir de su inicio.

COSTO

El costo total del proyecto es de Q. 630,000.00, los cuales se desglosan de la siguiente manera:

Aporte de la Municipalidad	Q. 30,000.00
Consejo Departamental de Desarrollo	<u>Q. 600,000.00</u>
TOTAL	Q. 630,000.00

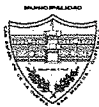
ESPECIFICACIONES DEL PROYECTO

A continuación se describen los aspectos que conforman el proyecto de mejoramiento del camino rural que conduce al caserío Nuevo Platanillo, los cuales son tomados en cuenta para el desarrollo de la obra.

▪ ASPECTOS TÉCNICOS

El proyecto se diseñó para ser construido en la calle principal del caserío Nuevo Platanillo, el cual cubrirá el 100% de la misma.

Dentro de los aspectos a tomar en cuenta para su desarrollo, se encuentran los siguientes trabajos: trazo, replanteo, corte, relleno, reacondicionamiento sub-base, nivelación, capa de base, capa de asiento, llave de remate, bordillo de 0.10 x 0.35 metros, cuneta de concreto, carpeta de rodadura empedrada, carrileras de pavimento, transversal y limpieza final.



▪ PLAN DE INVERSIÓN

Dentro de lo programado para la ejecución de este proyecto se contempla el pago de estudios (diseño, planificación, cálculo presupuestario de materiales, mano de obra, especificaciones técnicas, detalles de estructuras y trabajos a realizar en el mismo). En este momento, no se cuenta con un desglose de costos por cada renglón de trabajo debido a que se está replanteando el proyecto.

▪ SOSTENIBILIDAD

El proyecto contará con el mantenimiento por parte de la comunidad que será beneficiada con el mismo, para lo cual realizarán los siguientes trabajos:

- Reparación de tramos de pavimento que surjan por las inclemencias del tiempo, o por deterioro del proyecto por el paso de vehículos.
- Proporcionar material necesario para las reparaciones.
- Limpieza de cunetas y de todo el tramo del proyecto.

BIBLIOGRAFÍA

- AGUILAR CATALÁN, JOSÉ ANTONIO. Método para la Investigación del Diagnóstico Socioeconómico. Facultad de Ciencias Económicas, USAC, mayo 2009. Págs. 150.
- CHIAVENATO IDALBERTO. Administración de Recursos Humanos. McGraw Hill Quinta Edición. Págs. 699.
- CONGRESO DE LA REPÚBLICA DE GUATEMALA. Decreto Número 101-97, Ley Orgánica del Presupuesto. Págs. 21.
- CONGRESO DE LA REPÚBLICA DE GUATEMALA. Decreto Número 11-2002, Ley de los Consejos de Desarrollo Urbano y Rural. Págs. 14.
- CONGRESO DE LA REPÚBLICA DE GUATEMALA. Decreto Número 12-2002, Código Municipal. Págs. 103.
- CONGRESO DE LA REPÚBLICA DE GUATEMALA. Decreto Número 12-91, Ley de Educación Nacional. Págs. 21.
- CONGRESO DE LA REPÚBLICA DE GUATEMALA. Decreto Número 132-81, Ley de Tránsito y su Reglamento. Págs. 21.
- CONGRESO DE LA REPÚBLICA DE GUATEMALA. Decreto Número 14-2002, Ley General de Descentralización. Págs. 4.
- CONGRESO DE LA REPÚBLICA DE GUATEMALA. Decreto Número 1748, Ley de Servicio Civil. Págs. 24.
- CONGRESO DE LA REPÚBLICA DE GUATEMALA. Decreto Número 1-87, Ley de Servicio Municipal. Págs. 23.
- CONGRESO DE LA REPÚBLICA DE GUATEMALA. Decreto Número 25-74, Ley de Fomento Turístico Nacional. Págs. 16.
- CONGRESO DE LA REPÚBLICA DE GUATEMALA. Decreto Número 26-92, Ley del Impuesto Sobre la Renta. Págs. 47.
- CONGRESO DE LA REPÚBLICA DE GUATEMALA. Decreto Número 2-89, Ley del Organismo Judicial. Págs. 50.

- CONGRESO DE LA REPÚBLICA DE GUATEMALA. Decreto Número 31-2002, Ley Orgánica de la Contraloría General de Cuentas. Págs. 17.
- CONGRESO DE LA REPÚBLICA DE GUATEMALA. Decreto Número 41-2005, Ley del Registro de Información Catastral. Págs. 33.
- CONGRESO DE LA REPÚBLICA DE GUATEMALA. Decreto Número 4-89, Ley de Áreas Protegidas. Págs. 24.
- CONGRESO DE LA REPÚBLICA DE GUATEMALA. Decreto Número 57-2008, Ley de Acceso a la Información Pública. Págs. 20.
- CONGRESO DE LA REPÚBLICA DE GUATEMALA. Decreto Número 57-92, Ley de Contrataciones del Estado. Págs. 21.
- CONGRESO DE LA REPÚBLICA DE GUATEMALA. Decreto Número 63-94, Ley Orgánica del Organismo Legislativo. Págs. 43.
- CONGRESO DE LA REPÚBLICA DE GUATEMALA. Decreto Número 6-91, Código Tributario. Págs. 71.
- CONGRESO DE LA REPÚBLICA DE GUATEMALA. Decreto Número 80-2002, Ley General de Pesca y Acuicultura. Págs. 19.
- CONGRESO DE LA REPÚBLICA DE GUATEMALA. Decreto Número 82/78, Ley General de Cooperativas. Págs. 12.
- CONGRESO DE LA REPÚBLICA DE GUATEMALA. Decreto Número 89-2002, Ley de Probidad y Responsabilidades de Funcionarios y Empleados Públicos. Págs. 11.
- CONGRESO DE LA REPÚBLICA DE GUATEMALA. Decreto Número 90-2005, Ley del Registro Nacional de las Personas. Págs. 13.
- CORTE DE CONSTITUCIONALIDAD. Constitución Política de la República de Guatemala. Págs. 235.
- DEL ÁGUILA BERNASCONI JUAN ENRIQUE. Historia de municipio de San Rafael Pie de la Cuesta, departamento de San Marcos. Editorial Foto publicaciones, Guatemala. Año 2005. Págs. 105.

- FLEITMAN JACK. Artículo "Misión y Visión" consultado el 17 de octubre de 2010, disponible en [http:// www.promonegocios.net/empresa/mision-vision-empresa.html](http://www.promonegocios.net/empresa/mision-vision-empresa.html).
- KOONTZ HAROLD Y HEINZ WEHRICH. Administración, una perspectiva global. McGraw Hill 11ª Edición. Págs. 795
- S.A. Manual de Organización y Funciones. Municipalidad de San Rafael Pie de la Cuesta, San Marcos, Guatemala. Año: 2005. Págs. 48
- THOMPSON IVAN. Artículo "Definición de Misión", consultado el 17 de octubre de 2010, disponible en <http://www.promonegocios.net/mercadotecnia/mision-definicion.html>