

MUNICIPIO DE OCÓS
DEPARTAMENTO DE SAN MARCOS
"DIAGNÓSTICO ADMINISTRATIVO MUNICIPAL"

MANUEL ANTONIO MARTÍNEZ RIVERA

TEMA GENERAL

"DIAGNÓSTICO SOCIOECONÓMICO, POTENCIALIDADES PRODUCTIVAS Y
PROPUESTAS DE INVERSIÓN"

MUNICIPIO DE OCÓS
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

OCÓS – VOLUMEN 3

2-68-75-AE-2011

Impreso en Guatemala, C.A.

UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEMALA
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS

"DIAGNÓSTICO ADMINISTRATIVO MUNICIPAL"

MUNICIPIO DE OCÓS
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

MANUEL ANTONIO MARTÍNEZ RIVERA

previo a conferírsele el título

de

ADMINISTRADOR DE EMPRESAS

en el Grado Académico de

LICENCIADO

Guatemala, octubre de 2011

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

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

**COMITÉ DIRECTOR DEL
EJERCICIO PROFESIONAL SUPERVISADO**

Decano:	Lic. José Rolando Secaida Morales
Coordinador General:	Lic. Marcelino Tomas Vivar
Director de la Escuela de Economía:	Dr. Antonio Muñoz Saravia
Director de la Escuela Contaduría Pública y Auditoría:	Lic. Albaro Joel Girón Barahona
Directora de la Escuela de Administración de Empresas:	Licda. Olga Edith Siekavizza Grisolfá
Director del IIES:	Lic. Franklin Roberto Valdez Cruz
Jefe del Depto. de PROPEC:	Lic. Hugo Rolando Cuyán Barrera
Delegado Estudiantil Área de Economía:	
Delegado Estudiantil Área de Contaduría Pública y Auditoría:	
Delegado Estudiantil Área de Administración de Empresas:	Cristian 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 31 de octubre de 2011, según Acta No. 30-2011 Punto QUINTO, inciso 5.3, subinciso 5.3.32 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 Ocos, departamento de San Marcos.

Presentó: **MANUEL ANTONIO MARTÍNEZ RIVERA**

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

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

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

Atentamente,

"ID Y ENSEÑAR A TODOS"

LIC. CARLOS ROBERTO CABRERA MORALES
SECRETARIO

Smp.

Ingrid
CABRERA



ACTO QUE DEDICO:

A DIOS:

Por darme vida, fuerza, sabiduría, protección y bendecirme en todo momento.

A MIS PADRES:

Manuel Antonio Martínez y Ana del Rosario Rivera de Martínez, con mucho amor y agradecimiento por los múltiples sacrificios y apoyo incondicional que me permitieron alcanzar una meta más en mi vida profesional.

A MIS HIJAS:

Karla Melissa y Karin Vanessa, quienes un día llegaron a mi vida y llenaron de amor mi corazón y fueron la principal fuente de inspiración para alcanzar este logro, el cual espero que sea ejemplo de superación en sus vidas. LAS AMO!!!

A MIS ABUELOS:

Especialmente a Héctor Marino Rivera Higueros (Q.E.P.D.).

A MIS HERMANAS:

Ayleen María y especialmente a Cindy Yolanda gracias por su amor, apoyo incondicional y comprensión brindada durante mi formación académica.

A MI SOBRINO:

José Carlos Morales Martínez, con todo mi cariño y amor. ¡Que mi triunfo sea ejemplo a seguir y motivo de superación profesional!

A TODA MI FAMILIA:

Por las muestras de cariño hacia mi persona. Que Dios les conceda alcanzar la alegría sin fin y los bendiga por siempre.

A LA UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEMALA

Por brindarme los conocimientos para alcanzar esta meta y permitir también mi desarrollo laboral. Siempre estaré orgulloso de pertenecer a la Facultad de Ciencias Económicas.

A MIS AMIGOS:

Por estar a mi lado en los momentos buenos y malos, por apoyarme y darme ánimos para continuar, por ayudarme a levantar en los momentos difíciles de mi vida. Muchas Gracias.

AL MUNICIPIO DE OCÓS:

Por la atención, amabilidad y colaboración mostrada por los vecinos.

A USTED:

Por compartir conmigo este momento tan especial.

Y a quienes no menciono, les doy las infinitas gracias, porque son parte de mi vida y fieles compañeros de este logro.

ÍNDICE

	Página
INTRODUCCIÓN	i

CAPÍTULO I MARCO MUNICIPAL

1.1	ANTECEDENTES HISTÓRICOS DEL MUNICIPIO	1
1.2	LOCALIZACIÓN	3
1.3	DIVISIÓN POLÍTICO ADMINISTRATIVA	6
1.3.1	División política	6
1.3.2	División administrativa	10
1.3.2.1	Concejo municipal	12
1.3.2.2	Alcaldías auxiliares	13
1.3.2.3	Consejo municipal de desarrollo -COMUDE-	13
1.3.2.4	Consejo comunitario de desarrollo -COCODE-	14
1.4	POBLACIÓN	14
1.4.1	Total, número de hogares y tasa de crecimiento	15
1.4.2	Población por sexo, área geográfica, pertenencia étnica y edad	16
1.4.3	Densidad poblacional	18
1.4.4	Población económicamente activa	19
1.4.5	Migración	21
1.4.5.1	Inmigración	21
1.4.5.2	Emigración	21
1.4.6	Vivienda	22
1.4.7	Ocupación y salarios	24

1.4.8	Niveles de ingreso	24
1.4.9	Pobreza	25
1.4.10	Desnutrición	27
1.4.11	Empleo	27
1.4.12	Subempleo	27
1.4.13	Desempleo	28
1.5	ORGANIZACIÓN SOCIAL Y PRODUCTIVA	28
1.5.1	Organizaciones sociales	28
1.5.2	Organizaciones productivas	28

CAPÍTULO II

DIAGNÓSTICO DE LA ORGANIZACIÓN

2.1	MARCO LEGAL	32
2.2	DIAGNÓSTICO ADMINISTRATIVO DE LA ORGANIZACIÓN	37
2.2.1	Planeación	38
2.2.1.1	Situación actual de la planeación municipal	38
2.2.1.2	Plan operativo anual	38
2.2.1.3	Misión	39
2.2.1.4	Visión	40
2.2.1.5	Objetivos	42
2.2.1.6	Políticas	43
2.2.2	Organización	43
2.2.2.1	Situación actual de la organización municipal	44
2.2.2.2	Organigrama de la municipalidad	45
2.2.2.3	Manuales administrativos	46
2.2.3	Integración	48

2.2.3.1	Reclutamiento	50
2.2.3.2	Selección	50
2.2.3.3	Contratación	51
2.2.3.4	Inducción	51
2.2.3.5	Capacitación	53
2.2.4	Dirección	55
2.2.4.1	Clima organizacional	55
2.2.4.2	Motivación	56
2.2.4.3	Comunicación	56
2.2.4.4	Supervisión	58
2.2.5	Control	58
2.2.5.1	Evaluación de desempeño	58

CAPÍTULO III

PROPUESTA DE SOLUCIÓN A LA PROBLEMÁTICA ENCONTRADA

3.1	PROPUESTA GENERAL	60
3.1.1	Planeación	60
3.1.1.1	Misión y visión	61
3.1.1.2	Objetivos	62
3.1.1.3	Políticas	63
3.1.2	Organización	63
3.1.2.1	Propuesta de la creación del departamento de recursos humanos	66
3.1.2.2	Propuesta para la elaboración de manuales administrativos	67
3.1.3	Integración	68
3.1.3.1	Manual de reclutamiento y selección de personal	68
3.1.3.2	Programa de capacitación de personal	69
3.1.3.3	Programa de inducción	69

3.1.4	Dirección	70
3.1.4.1	Comunicación	70
3.1.4.2	Motivación del personal	71
3.1.4.3	Liderazgo	72
3.1.5	Control	72
3.1.5.1	Evaluación de desempeño	73

CAPÍTULO IV

REQUERIMIENTO DE INVERSIÓN SOCIAL

4.1	FUENTES DE INGRESOS MUNICIPALES	74
4.2	PROYECTOS EN EJECUCIÓN	76
4.3	NECESIDADES DE INVERSIÓN SOCIAL	78
4.4	PRIORIZACIÓN DE PROYECTOS	83
	CONCLUSIONES	85
	RECOMENDACIONES	87
	ANEXOS	
	BIBLIOGRAFIA	

ÍNDICE DE CUADROS

No.		Página
1	Municipio de Ocos – San Marcos. Población total, número de hogares y tasa de crecimiento. Años: 1994, 2002 y 2010	15
2	Municipio de Ocos – San Marcos. Población por sexo, área geográfica, pertenencia étnica y edad. Años: 1994, 2002 y 2010	16
3	Municipio de Ocos – San Marcos. Densidad poblacional. Años: 1994, 2002 y 2010	18
4	Municipio de Ocos – San Marcos. Población económicamente activa. Años: 1994, 2002 y 2010	19
5	Municipio de Ocos – San Marcos. Tipos de vivienda. Años: 1994, 2002 y 2010	22
6	Municipio de Ocos – San Marcos. Vivienda por área geográfica. Años: 1994, 2002 y 2010	23
7	Municipio de Ocos – San Marcos. Ingresos familiares según rangos. Año: 2010	25
8	Municipio de Ocos – San Marcos. Niveles de pobreza. Años: 2002 y 2010	26

ÍNDICE DE GRÁFICAS

No.		Página
1	Municipio de Ocos – San Marcos. Organigrama actual de la Municipalidad. Año: 2010	11
2	Municipio de Ocos – San Marcos. Organigrama actual de la Municipalidad. Año: 2010	46
3	Municipio de Ocos – San Marcos. Organigrama municipal propuesto. Año: 2010	65

ÍNDICE DE MAPAS

No.		Página
1	Municipio de Ocós – San Marcos. Localización geográfica. Año: 2010	5
4	Municipio de Ocós – San Marcos. División política. Año: 2010	9

ÍNDICE DE TABLAS

No.		Página
1	Municipio de Ocos – San Marcos. Número de centros poblados. Años: 1994, 2002 y 2010	6
2	Municipio de Ocos – San Marcos. División política. Años: 1994, 2002 y 2010	7
3	Municipio de Ocos – San Marcos. Conocimiento del contenido de la misión y visión de la Municipalidad. Año: 2010	41
4	Municipio de Ocos – San Marcos. ¿Cree usted que los manuales administrativos se adecuan a las necesidades actuales de la Municipalidad? Año: 2010	48
5	Municipio de Ocos – San Marcos. ¿Existe un programa de inducción para el personal de nuevo ingreso? Año: 2010	52
6	Municipio de Ocos – San Marcos. ¿Ha recibido algún tipo de capacitación para desarrollar sus labores de una mejor manera dentro de la Municipalidad? Año: 2010	54
7	Municipio de Ocos – San Marcos. ¿Cómo considera la comunicación interna en la Municipalidad. Año: 2010	57
8	Municipio de Ocos – San Marcos. ¿Cuenta la Municipalidad con algún control para evaluar el desempeño del personal? Año: 2010	59

9	Municipio de Ocós – San Marcos. Proyectos en ejecución. Año: 2010	77
10	Municipio de Ocós – San Marcos. Necesidades de inversión social. Año: 2010	79

INTRODUCCIÓN

El presente trabajo es resultado de la investigación que la Universidad de San Carlos de Guatemala, a través de la Facultad de Ciencias Económicas realiza dentro del Ejercicio Profesional Supervisado –EPS- como un método de evaluación final, previo a conferir el título de Administrador de Empresas, Contador Público y Auditor y Economista, en el grado académico de Licenciado(a) y conocer de esta forma la realidad nacional para poder analizarla y formular así, propuestas de solución en beneficio de las comunidades.

El estudio se realizó en el municipio de Ocós del departamento de San Marcos, durante el primer semestre del año 2010.

La metodología utilizada para la realización de la investigación de campo incluye de manera secuencial las siguientes etapas: asistencia de los estudiantes practicantes a los seminarios general y específico programados por los docentes encargados, planificación de las actividades del trabajo de campo que consisten en la integración de grupos de acuerdo al Municipio asignado, elaboración del plan de investigación, preparación de la boleta de encuesta, visita preliminar al Municipio y el trabajo de campo con duración de 30 días.

La presente investigación fue realizada en la Municipalidad de Ocós, departamento de San Marcos, en donde se efectuó un "Diagnostico Administrativo Municipal" cuyo principal objetivo es determinar cómo se encuentra al mes de junio del presente año la estructura administrativa organizacional.

El informe consta de cuatro capítulos, los cuales se resumen de la siguiente manera:

En el capítulo uno se dan a conocer las generalidades del Municipio tales como: antecedentes históricos del Municipio, localización, división política y administrativa, población y su organización social y productiva.

En el capítulo dos, se hace referencia a los hallazgos encontrados en la misma, aplicando el proceso administrativo que comprende la planeación estratégica, organización, integración, dirección y control; indica las leyes que rigen las municipalidades como la Constitución Política de la Republica, Código Municipal, Ley Orgánica del Presupuesto, Ley de Descentralización y otras, las cuales se desarrollan al tomar en consideración la relación que existe con la gestión municipal.

En el capítulo tres se presenta la propuesta general para mejorar las deficiencias encontradas en la gestión municipal, obtenidas del estudio administrativo enfocado a la planeación estratégica y estructura organizacional con el fin de contribuir al mejoramiento de la misma.

En el capítulo cuatro se refiere a los requerimientos de inversión social, proyectos que actualmente se ejecutan, las necesidades de inversión existentes en el Municipio así como se detalla de donde provienen los ingresos municipales.

Finalmente se presentan las conclusiones y recomendaciones y como punto último la biografía consultada para la elaboración del presente informe.

Como anexos se encuentran incluidos un manual de organización, un manual de normas y procedimientos y tres perfiles de proyecto.

CAPÍTULO I

MARCO MUNICIPAL

En este capítulo se analizan los aspectos relacionados con la división político y administrativa, la organización social y productiva, la población y la localización del municipio de Ocos, departamento de San Marcos, así como también sus antecedentes históricos.

1.1 ANTECEDENTES HISTÓRICOS DEL MUNICIPIO

El municipio de Ocos, es uno de los municipios con que cuenta el departamento de San Marcos. Como resultado del estudio practicado en el Municipio, a continuación se detallan los aspectos más relevantes.

Después de la investigación realizada se determinó que el nombre oficial del municipio es Ocos y forma parte del departamento de San Marcos. No existe un dato exacto sobre el origen del nombre del Municipio: "Durante el período indígena se conocía al poblado como Ucuz, nombre mam con el cual aparece en diferentes crónicas indígenas. Algunos han indicado que Ocos es apócope de las voces náhuatl okoshtl, ocosote o izotl, nombre aborigen de la yuca (yuca gloriosa), que también se conoce como izote".¹

Debido a la importancia que adquirió el cultivo del Café durante el régimen liberal de 1871, fue necesario mejorar y ampliar la infraestructura vial y servicios públicos del País, como puentes, puertos y vías férreas, entre otros.

Por esta razón, "el 16 de agosto de 1884, se habilitó el Puerto de Ocos, en San Marcos, cuya construcción estuvo a cargo de una compañía privada de finqueros y comerciantes alemanes, ingleses y estadounidenses establecidos en

¹Gall, Francis. Diccionario Geográfico de Guatemala. Compilación crítica. Tomo II. Guatemala, C.A.- 1978. p. 768

la región. El puerto y el muelle de 433 metros de longitud quedó abierto al público en 1888².

Debido a las aguas poco profundas del puerto, los barcos no atracaban de manera directa en los muelles sino que debían ser cargados y descargados por embarcaciones más pequeñas. Según investigación realizada se pudo observar que en la Cabecera Municipal aún se pueden encontrar restos que dan cuenta de la existencia del puerto marítimo de Ocos, los cuales se encuentran hasta una distancia aproximada de 500 metros de las playas del lugar. Vecinos del lugar contaron durante la encuesta, que el puerto dejó de usarse por el adentramiento de las aguas marinas, lo que imposibilitó el atracamiento de embarcaciones al muelle.

Por el año 1914 existió el servicio del ferrocarril que cubría la ruta del Municipio hacia la Ciudad Capital. Dicho servicio dejó de funcionar por daños sufridos en las vías férreas ocasionadas por los constantes desbordes de los ríos Suchiate y Naranjo.

Las actividades culturales en el Municipio son muy escasas; según información obtenida por medio de vecinos y maestros del lugar, la única actividad que se repite año con año, es la feria titular que se celebra los días jueves, viernes y sábado de la Semana Santa de cada año, en honor a la imagen de Jesús de Ramos, patrono del lugar, establecida el 22 de agosto de 1934. En esta actividad se elige y corona a la flor de la feria y se acompaña con tradicionales corridas de toros, celebradas al estilo español.

Dentro de las actividades deportivas sobresale la práctica del fútbol, por parte de jóvenes y adultos que conforman equipos en las distintas comunidades del

² Wagner, Regina. Historia del café en Guatemala. Noviembre 2001.

Municipio. A lo largo del año se organizan campeonatos tipo relámpago, para la feria patronal, para la época navideña, entre otros. Para ello existen varias canchas en diversas comunidades, en especial en Aldea La Blanca, Aldea Limones y la Cabecera Municipal. Éstas se encuentran en regular estado y requieren apoyo para mejorar sus condiciones, en lo relativo a su circulación. Además del fútbol, el papi fútbol y el básquetbol se practican en menor importancia. Según lo expresado por vecinos, la existencia de otros deportes tiene poca trascendencia, debido a la falta de lugares para su práctica así como también la carencia de directivas que apoyen el desarrollo de las actividades deportivas.

1.2 LOCALIZACIÓN

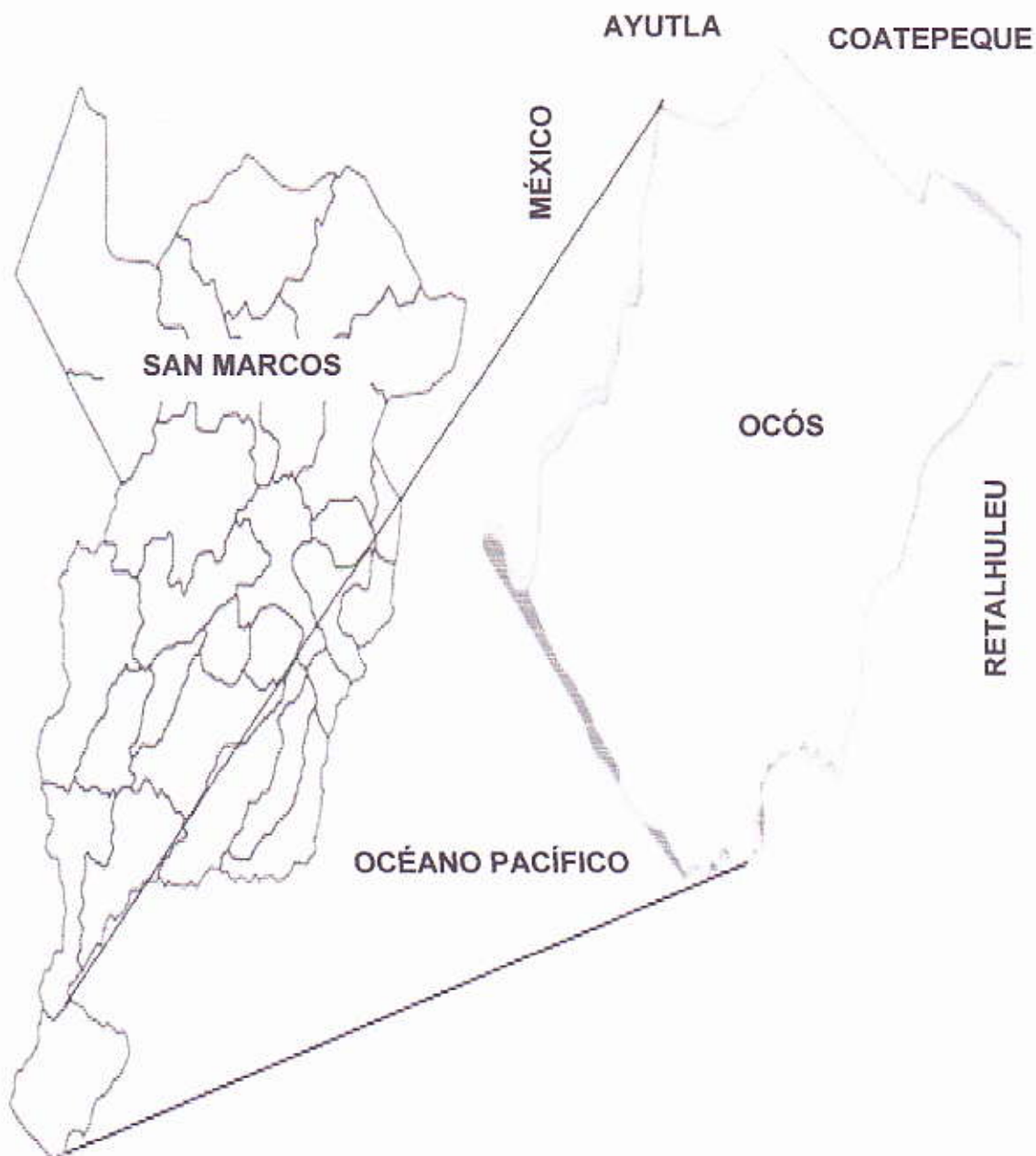
La cabecera municipal de Ocosingo se localiza a 274 kilómetros de la Ciudad Capital y a 104 de la Cabecera Departamental. Se encuentra ubicado en la parte costera del departamento de San Marcos a una latitud 14°30'35" y longitud 92°11'26". Limita al norte con los municipios de Ayutla (San Marcos) y Coatepeque (Quetzaltenango); al sur con el océano Pacífico; al este con el municipio de Retalhuleu (Retalhuleu) y al oeste con la república de México. La extensión territorial del Municipio es de 205 kilómetros cuadrados y representa el 5% de la extensión total del departamento de San Marcos.

El viaje hacia el municipio de Ocosingo desde la Ciudad Capital, inicia en la ruta CA 9 sur, que conecta con la ruta CA 2 occidental, que llega a la cabecera municipal de Ayutla, departamento de San Marcos y de allí se toma la ruta nacional ocho que conduce a la Cabecera Municipal. Otra forma de llegar es por medio de la ruta antes indicada, pero al llegar al entronque conocido como El Castaño, que pertenece al municipio de Coatepeque, departamento de Quetzaltenango, se toma la ruta departamental dos San Marcos, que lleva hacia caserío Tilapa, del municipio de Ocosingo. Sobre esta ruta que corre paralela al río Naranjo, el viaje en

bus o vehículo propio, debe detenerse en un lugar conocido como El Colorado, que sirve como atracadero de pequeñas embarcaciones que atraviesan dicho río para llegar a la Cabecera.

En el siguiente mapa se presenta al Municipio en su contexto departamental:

Mapa 1
Municipio de Ocós - departamento de San Marcos
Localización geográfica
Año: 2010



Fuente: Elaboración propia, con base al mapa oficial del departamento de San Marcos.

1.3 DIVISIÓN POLÍTICO - ADMINISTRATIVA

Ésta la constituyen los cambios que se dan en la estructura de los centros poblados del Municipio, y su administración o gestión de gobierno. El municipio de Ocós, está conformado por diecinueve caseríos, cinco aldeas, diecisiete colonias, una isla, una hacienda y un pueblo.

1.3.1 División política

Los Censos de Población del Instituto Nacional de Estadística –INE–, reportan que de 39 centros poblados para el año 1994, pasó a tener 37 en el 2002. Al año 2010, según resultados de la investigación y lo informado por la Municipalidad del Municipio, cuenta con 44 centros poblados.

A continuación se presenta el resumen comparativo de centros poblados del Municipio:

Tabla 1
Municipio de Ocós - departamento de San Marcos
Número de centros poblados
Años: 1994, 2002 y 2010

Descripción	Censo 1994	Censo 2002	Investigación de campo 2010
Pueblo	1	1	1
Aldea	2	2	5
Caserío	20	22	19
Parcelamiento	4	-	-
Microparcelamiento	4	-	-
Paraje	2	1	-
Colonia	1	1	17
Isla	-	-	1
Finca	4	10	-
Hacienda	1	-	1
Población dispersa	-	1	-
Total	39	38	44

Fuente: Elaboración propia, con base en datos proporcionados por la Oficina de Planificación Municipal, municipio de Ocós, el Instituto Nacional de Estadística –INE– X Censo de Población y V de Habitación 1994; XI Censo de Población y VI de Habitación año 2002 e investigación de campo Grupo EPS., primer semestre 2010.

Las variaciones más importantes se han dado en el período del año 2002 al 2010, ya que algunos caseríos obtuvieron la categoría de aldea y surgieron nuevas colonias, en su mayoría en aldea La Blanca. El detalle de la división política, histórica y actual del Municipio, se presenta en la tabla siguiente:

Tabla 2
Municipio de Ocos - departamento de San Marcos
División política
Años: 1994, 2002 y 2010

1994			2002			2010		
No.	Poblado	Categoría	No.	Poblado	Categoría	No.	Poblado	Categoría
1	Ocos	Pueblo	1	Ocos	Pueblo	1	Ocos	Pueblo
2	La Blanca	Aldea	2	La Blanca	Aldea	2	La Blanca	Aldea
3	Limonos	Aldea	3	Limonos	Aldea	3	Limonos	Aldea
4	Chiquirines	Caserío	4	Chiquirines	Caserío	4	Salinas II	Aldea
5	El Platanar	Caserío	5	El Platanar	Caserío	5	Platanares	Aldea
6	El Crucero	Caserío	6	El Crucero	Caserío	6	Chiquirines	Aldea
7	El Retorno o Los Faros	Caserío	7	El Retorno o Los Faros	Caserío	7	Almendrales	Caserío
8	Almendrales	Caserío	8	Almendrales	Caserío	8	Carrizal	Caserío
9	Los Laureles	Caserío	9	Los Laureles	Caserío	9	Cerritos	Caserío
10	El Palmar I	Caserío	10	El Palmar I	Caserío	10	El Crucero	Caserío
11	Las Mareas del Suchiate	Caserío	11	Las Mareas del Suchiate	Caserío	11	El Izotal	Caserío
12	Rio Bravo	Caserío	12	Rio Bravo	Caserío	12	La Unión	Caserío
13	Limoncitos	Caserío	13	Limoncitos	Caserío	13	Las Cruces	Caserío
14	La Cuchilla	Caserío	14	La Cuchilla	Caserío	14	Las Morenas	Caserío
15	Pueblo Nuevo	Caserío	15	Pueblo Nuevo	Caserío	15	Los Laureles	Caserío
16	Tilapa	Caserío	16	Tilaza	Caserío	16	Limoncitos	Caserío
17	Villa Ángela	Caserío	17	Villa Ángela	Caserío	17	Los Faros	Caserío
18	La Zarca	Caserío	18	Los Cerritos	Caserío	18	Madronales	Caserío
19	Los Cerritos	Caserío	19	Barillas	Caserío	19	Mareas del Suchiate	Caserío
20	Barillas	Caserío	20	Las Cruces	Caserío	20	Palmar I	Caserío
21	Las Cruces	Caserío	21	Nuevos Horizontes	Caserío	21	Palmar II	Caserío
22	Nuevos Horizontes	Caserío	22	Madronales	Caserío	22	Pueblo Nuevo	Caserío

Continúa

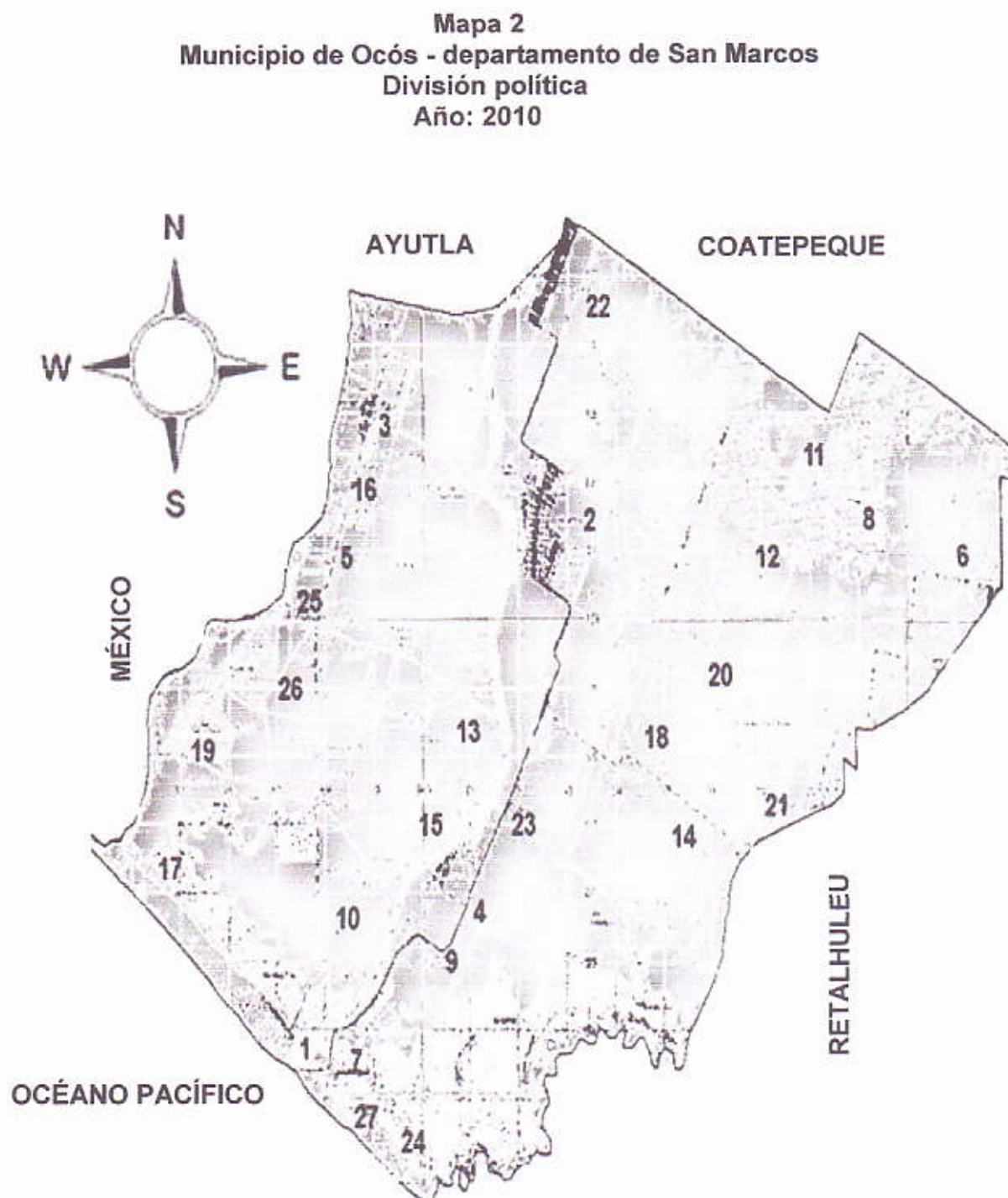
Continuación Tabla 2

23	Madronales	Caserío	23	La Bendición	Caserío	23	Salinas I	Caserío
24	Nuevos Horizontes	Colonia	24	18 de Marzo	Caserío	24	Tilapa	Caserío
25	California	Finca	25	Cristo El Salvador	Caserío	25	Oscar Méndez	Caserío
26	La Reforma	Finca	26	Nuevos Horizontes	Colonia	26	18 de febrero	Colonia
27	Rancho Quemado o Las Victorias	Finca	27	Chiquirines	Finca	27	Cristo El Salvador	Colonia
28	Rancho Santa Clarita	Finca	28	Salinas No.II	Finca	28	Edilma Navarajo	Colonia
29	La Zarca	Hacienda	29	La Blanca	Finca	29	Las Victorias	Colonia
30	Las Morenas	Microparcelamiento	30	La Zarca	Finca	30	Nuevo Amanecer	Colonia
31	El Izotal	Microparcelamiento	31	La Reforma	Finca	31	15 de septiembre	Colonia
32	Chiquirines viejo	Microparcelamiento	32	Salinas No.I	Finca	32	2 de marzo	Colonia
33	Chiquirines	Microparcelamiento	33	Las Morenas	Finca	33	La Bendición	Colonia
34	Las Victorias	Paraje	34	El Izotal	Finca	34	La Blanquita	Colonia
35	El Tambito	Paraje	35	Chiquirines Viejo o Carrizal	Finca	35	Los Rivera	Colonia
36	Chiquirines	Parcelamiento	36	Chiquirines o Palmar II	Finca	36	Nuevos Horizontes	Colonia
37	Salinas No. II	Parcelamiento	37	Población dispersa	Otros	37	San Julián	Colonia
38	La Blanca	Parcelamiento	38	El Tambito	Paraje	38	Santa Isabel	Colonia
39	Salinas No. I	Parcelamiento				39	Barillas	Colonia
						40	El Mezquital	Colonia
						41	Fermin Carazo	Colonia
						42	Los Días	Colonia
						43	La Zarca	Hacienda
						44	El Tular	Isla

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

En la tabla anterior se observa, que los cambios más importantes están constituidos por la desaparición de fincas y el surgimiento de nuevas aldeas y colonias.

A continuación se presenta un mapa con la división política al año 2010:



Fuente: Elaboración propia, con base en datos proporcionados por la Oficina de Planificación Municipal, municipio de Ocos e investigación de campo Grupo EPS., primer semestre 2010.

Los números que aparecen en el mapa anterior, identifican a los centros poblados del Municipio al año 2010, y corresponden a: 1) Cabecera municipal, Ocos; aldeas: 2) La Blanca, 3) Limones, 4) Salinas II, 5) Platanares y 6) Chiquirines; caseríos: 7) Almendrales, 8) Carrizal, 9) Cerritos, 10) El Crucero, 11) El Izotal, 12) La Unión, 13) Las Cruces, 14) Las Morenas, 15) Laureles, 16) Limoncitos, 17) Los Faros, 18) Madronales, 19) Mareas del Suchiate, 20) Palmar I, 21) Palmar II, 22) Pueblo Nuevo, 23) Salinas I, 24) Tilapa y 25) Oscar Méndez; 26) Hacienda La Zarca; 27) Isla El Tular.

Al efectuar la investigación de campo, se comprobó, que es difícil identificar donde termina un centro poblado y donde empieza el otro, debido a que el mapa de centros poblados del Municipio no está actualizado, sobre todo en lo que respecta a la ubicación de las colonias que han surgido en los últimos años.

1.3.2 División administrativa

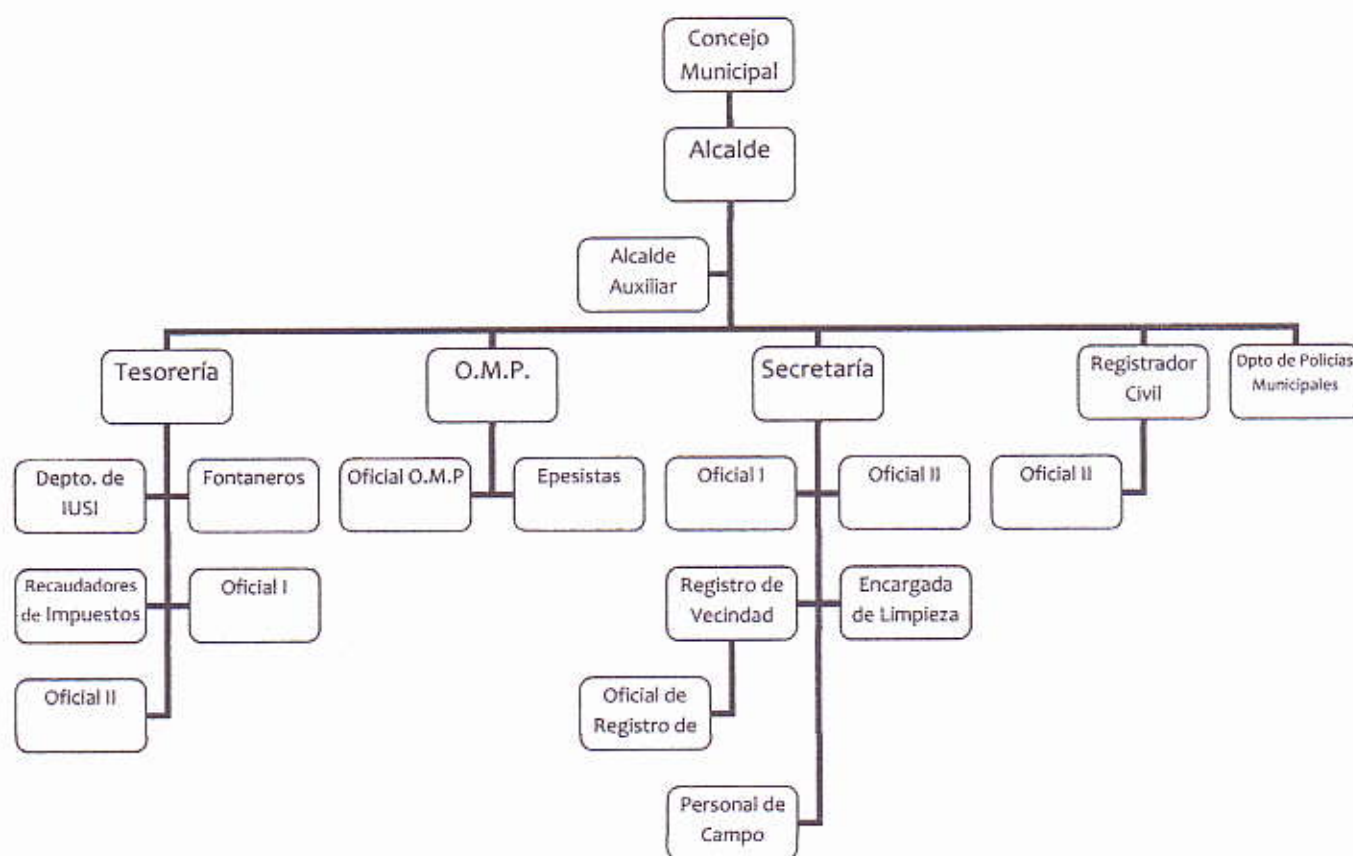
La división administrativa de un municipio: "Es la forma como se realiza el gobierno del área, ya sea a través de alcaldía, alcaldías auxiliares, mayordomos, alguaciles, etc., además la categoría que tiene la Municipalidad o la corporación que administre; todos estos aspectos tienden a cambiar con el transcurrir del tiempo"³

En el municipio de Ocos, la gestión del gobierno municipal está conformada por el Concejo Municipal, el Alcalde, Alcaldes Auxiliares y Consejos Comunitarios de Desarrollo –COCODES- que existen en las diferentes comunidades del Municipio.

A continuación se presenta el organigrama actual de la Municipalidad de Ocos:

³Aguilar Catalán, José Antonio. Metodología para la investigación del diagnóstico socioeconómico (Pautas para el desarrollo de las regiones, en países que han sido mal administrados). Guatemala, 2009. p. 42

Gráfica 1
Municipio de Ocos - departamento de San Marcos
Organigrama de la Municipalidad (Actual).
Año: 2010



Fuente: Municipalidad de Ocos, departamento de San Marcos.

Derivado del diagnóstico municipal realizado, se determinó que el organigrama anterior no es funcional, ya que no se ajusta a la división administrativa actual, entre otras razones porque contempla puestos de trabajo que ya no existen o no funcionan.

La autoridad máxima de la corporación es el Concejo Municipal, integrado por el alcalde, los síndicos, concejales titulares y suplentes, que son los encargados de ejecutar y administrar el presupuesto conforme se aprueben las obras en beneficio de la población y con las prioridades que se crean pertinentes. Bajo el concejo está el Alcalde que es el encargado de poner en marcha y darle seguimiento a los proyectos aprobados por el Concejo Municipal.

1.3.2.1 Concejo Municipal

Le corresponde con exclusividad el ejercicio del gobierno municipal, velar por la integridad del patrimonio, garantizar los intereses con base en los valores, cultura y necesidades planteadas por los vecinos, conforme la disponibilidad de los recursos.

Según el Código Municipal artículo 9, el Concejo Municipal es el órgano colegiado superior de deliberación y de decisión de los asuntos municipales cuya responsabilidad de los miembros es solidaria y mancomunada en la toma de decisiones y tiene sede en la Cabecera Municipal. El gobierno municipal corresponde al Concejo Municipal, el cual es responsable de ejercer la autonomía del Municipio. Se integra por el alcalde, los síndicos y los concejales, todos electos de manera directa y popular.

El Concejo Municipal de Ocosingo, está integrado de la manera siguiente:

- Alcalde Municipal.
- Síndico I.
- Síndico II.
- Cinco Concejales Titulares.

El Código Municipal según artículo 52, establece que el alcalde representa a la municipalidad y al municipio, es el personero legal de la misma, jefe del órgano

ejecutivo del gobierno municipal, miembro del Consejo Departamental de Desarrollo respectivo y presidente del Consejo Municipal de Desarrollo, sin perjuicio de la representación judicial que se le atribuye al síndico.

1.3.2.2 Alcaldías auxiliares

Les corresponde promover la organización y la participación efectiva de la comunidad en la identificación y solución de los problemas locales.

Según Decreto Número 12-2002 del Congreso de la República (Código Municipal) establece la figura de Alcaldes Comunitarios en cada una de las comunidades, conforme la Ley de los Consejos de Desarrollo Urbano y Rural Decreto Número 11-2002 del Congreso de la República.

En el municipio de Ocos las alcaldías auxiliares están conformadas por un alcalde auxiliar primero y un auxiliar segundo, quienes cuentan con tres colaboradores cada uno, son electos por los habitantes de la comunidad a la que representan para un periodo de un año. Les corresponde ejercer la autoridad en la comunidad, son los encargados de velar por el orden, impulsar proyectos de beneficio comunitario y establecer una buena comunicación con la población y las autoridades municipales.

1.3.2.3 Consejo Municipal de Desarrollo -COMUDE-

Los Consejos Municipales de Desarrollo forman parte del Sistema de Consejos de Desarrollo Urbano y Rural, instancia que constituye el principal medio de participación de la población en la gestión pública.

Los Consejos Municipales de Desarrollo se integran así:

- El Alcalde Municipal, quien lo coordina.
- Los síndicos y concejales que determine la corporación municipal.
- Los representantes de los Consejos Comunitarios de Desarrollo, hasta un

número de veinte (20), designados por los coordinadores de los Consejos Comunitarios de Desarrollo.

- Los representantes de las entidades públicas con presencia en la localidad.
- Los representantes de entidades civiles locales que sean convocados.

El Municipio no cuenta con un Consejo Municipal de Desarrollo -COMUDE- a pesar de que existen los entes necesarios para su integración, lo cual afecta la participación ciudadana en la determinación y priorización de las necesidades y soluciones correspondientes, según lo establecido en la Ley de los Consejos de Desarrollo Urbano y Rural, Decreto 11-2002 del Congreso de la República.

1.3.2.4 Consejo Comunitario de Desarrollo -COCODE-

La participación a nivel local de los habitantes de un departamento, municipio o comunidad, puede definir mejor las medidas que los benefician, basados en la Ley de los Consejos de Desarrollo Urbano y Rural, Decreto No. 11-2002 y Acuerdo Gubernativo No. 461-2002.

En el Municipio existen 26 comunidades organizadas en COCODES, los que al trabajar en forma conjunta con las Autoridades Municipales, facilitan la solución de diversas necesidades.

1.4 POBLACIÓN

Se conoce como población al conjunto de personas que habitan en una determinada región, su análisis es de vital importancia, ya que permite identificar las condiciones socioeconómicas y su entorno. Debido a que la población constituye el recurso más importante de una nación, los gobiernos de los países realizan censos cada cierto tiempo para determinar la cantidad de habitantes y condiciones en las que se encuentran. Para conocer la situación de la población del municipio de Ocos, a continuación se presenta información

histórica y presente, relacionada con el total de habitantes, clasificación por grupos de edad, sexo, área geográfica y pertenencia étnica, entre otros aspectos.

1.4.1 Total, número de hogares y tasa de crecimiento

A continuación se presenta el total de hogares y tasa de crecimiento del Municipio:

Cuadro 1
Municipio de Ocos - departamento de San Marcos
Población total, número de hogares y tasa de crecimiento
Años: 1994, 2002 y 2010

Descripción	Habitantes		Proyección 2010
	Censo 1994	Censo 2002	
Población total	21,236	29,257	40,445
Número de hogares	4,514	5,527	7,991
Tasa de crecimiento anual (%)		4	3

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

Como se observa en el cuadro anterior, según el X Censo de Población y V de Habitación, del Instituto Nacional de Estadística -INE-, en el año 1994 el Municipio contaba con 21,236 habitantes, lo que equivale a 4,514 hogares. En el año 2002, según el XI Censo de Población y VI de Habitación del INE, la población total era de 29,257 habitantes que representan 5,527 hogares.

La proyección de la población estimada para la investigación para el año 2010 es de 40,445⁴ habitantes lo que en promedio equivale a 7,991 hogares. Al comparar esta cifra con la proyección efectuada por el INE, se puede observar que ambas guardan estrecha relación.

⁴INE (Instituto Nacional de Estadística). Estimaciones y proyecciones de población para el período 1950-2050. Guatemala, agosto 1994.

Según datos anteriores, se determinó que la tasa de crecimiento poblacional para el Municipio, durante los últimos años, ha sido 4%, para el período 1994-2002 y 3% para el período 2002-2010, al observar el número de habitantes de los años 1994 y 2010, se observa que éste se ha duplicado, lo que implica que el Municipio tendrá más demanda de servicios básicos, vivienda e inversión social, para atender las necesidades de la población.

1.4.2 Población por sexo, área geográfica, pertenencia étnica y edad

En el siguiente cuadro se muestran los datos de la población, subdividida por sexo, área geográfica, pertenencia étnica y edad:

Cuadro 2
Municipio de Ocos - departamento de San Marcos
Población por sexo, área geográfica, pertenencia étnica y edad
Años: 1994, 2002 y 2010

Descripción	Censo 1994		Censo 2002		Proyección 2010	
	Habitantes	%	Habitantes	%	Habitantes	%
<u>Población por sexo</u>						
Hombres	10,782	51	14,773	50	21,751	54
Mujeres	10,454	49	14,484	50	18,694	46
Total	21,236	100	29,257	100	40,445	100
<u>Población por área</u>						
Urbana	993	5	6,201	21	1,618	4
Rural	20,243	95	23,056	79	38,827	96
Total	21,236	100	29,257	100	40,445	100
<u>Población por grupo étnico</u>						
Indígena	1,699	8	383	1	7	
No indígena	19,537	92	28,874	99	40,438	100
Total	21,236	100	29,257	100	40,445	100
<u>Población por edad</u>						
0 a 6 años	4,795	23	6,312	22	8,590	21
7 a 14 años	5,074	24	6,572	22	8,794	22
15 a 17 años			2,131	7	3,078	8
18 a 64 años	10,616	50	13,137	45	18,213	45
65 años en adelante	641	3	1,105	4	1,770	4
Total	21,126	100	29,257	100	40,445	100

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

Para el análisis del cuadro anterior, se toma como referencia los Censos de Población y Habitación de los años 1994 y 2002, mientras que los datos que se presentan para el año 2010 son proyecciones presentadas por el Instituto Nacional de Estadística –INE–, los cuales se comparan con los datos obtenidos de la encuesta realizada; se aplicó la técnica de muestreo en cada uno de los centros poblados que integran el municipio de Ocos.

En la distribución de la población por sexo, el número de hombres disminuyó en uno por ciento durante el periodo de 1994 a 2002, del año 2002 al 2010 aumenta un cuatro por ciento, y en el caso de las mujeres, disminuyó en el año 2010.

En lo que respecta al número de habitantes por área geográfica, se constató que en el año 2002, la población estaba conformada por 29,257 personas, de las cuales el 21% habitaba en el área urbana y el 79% vivían en el área rural. Para el año 2010 se determinó que el 96% de la población vive en el área rural y solo el 4% vive en el casco urbano, esto refleja que las familias emigran al área rural del Municipio donde se concentra la mayor cantidad de fuentes de empleo contrario al área urbana, por ese motivo presenta una disminución del 17% en relación a los años 2002 al 2010.

Al evaluar la población por grupo étnico de los habitantes del Municipio, se observa que según datos del Censo de Población de 1994, la población no indígena aumentó un 7% con respecto al 2002, mientras que la proyección refleja un 99.90% lo que fue confirmado en el trabajo de campo por haberse encontrado solo 4 personas indígenas.

La distribución de la población por grupos de edad, para el año 1994 estaba representada en un 50% por habitantes comprendidos en el rango de 18 a 64

años. Ese mismo rango para el año 2002, disminuyó un 5% mientras que para el año 2010 según la proyección del Instituto Nacional de Estadística no existe variación con respecto al 2002.

Se denota una baja en el indicador del rango de 0 a 6 años, en 1% en el año 2010. El otro cambio reflejado en la proyección es la población de 15 a 17 años, que aumento del 2002 al 2010 en 1%.

1.4.3 Densidad poblacional

La densidad poblacional se refiere a la cantidad de habitantes que viven por kilómetro cuadrado en el territorio del Municipio; para el cálculo correspondiente se toma como base la extensión territorial, para el año de 1994 correspondía a 104 personas por kilómetro cuadrado; por el crecimiento demográfico para el año 2002 la densidad subió a 143 personas y para el año 2010, según estimaciones de población del INE, se sitúa en 197 personas por kilómetro cuadrado, lo que equivale a 40 familias integradas por un promedio de cinco personas.

Al comparar las cifras de densidad poblacional del Municipio con las del departamento y a nivel nacional, se pueden observar los siguientes resultados:

Cuadro 3
Municipio de Ocos - departamento de San Marcos
Densidad poblacional
Años: 1994, 2002 y 2010

Densidad poblacional	Censo 1994	Censo 2002	Proyección 2010
Municipal	104	143	197
Departamental	170	210	263
Nacional	76	103	132

Fuente: Elaboración propia, con base a datos del X Censo de Población y V de Habitación, XI Censo de Población y VI de Habitación y estimaciones para el periodo 1950 – 2050; del Instituto Nacional de Estadística -INE-.

Según el cuadro tres, el número de habitantes por kilómetro cuadrado a nivel municipal, departamental y nacional, ha venido en aumento, lo que puede considerarse un factor generador de mayor pobreza, por la falta de tierra que pueda derivarse de este fenómeno.

1.4.4 Población económicamente activa -PEA-

La población activa de un país está compuesta por toda persona en edad laboral, que se desempeña en un empleo remunerado (población ocupada) o bien se halla en plena búsqueda de empleo (población desocupada). Por tanto, la población activa se divide en dos grupos, los empleados y los desempleados. La fracción de población activa que busca empleo pero no es capaz de encontrarlo determina la tasa de desempleo.

En el siguiente cuadro, se puede apreciar el comportamiento de la población económicamente activa del municipio de Ocos, durante los años 1994, 2002 y 2010.

Cuadro 4
Municipio de Ocos - departamento de San Marcos
Población económicamente activa -PEA-
Años: 1994, 2002 y 2010

Descripción	Censo 1994		Censo 2002		Proyección	
	Habitantes	%	Habitantes	%	Habitantes	%
PEA por género						
Hombres	5,095	91	6,772	81	10,370	63
Mujeres	489	9	1,589	19	6,131	37
Total	5,584	100	8,361	100	16,501	100
PEA por área						
Urbana	259	5	418	5	825	5
Rural	5,325	95	7,943	95	15,676	95
Total	5,584	100	8,361	100	16,501	100

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

Para establecer la población económicamente activa del Municipio, se toma en cuenta el rango poblacional comprendido entre 7 y 65 años de edad y que poseen un trabajo a la fecha del censo o encuesta, ya sea formal o informal, en calidad de asalariados, por cuenta propia o como trabajadores familiares.

Al analizar la variable, se puede observar que para el año 1994, según censo habitacional del INE, ésta representaba 26% del total de la población y para el año 2002, 29%; estas cifras permiten ver una tendencia positiva para el Municipio ya que hubo un crecimiento de 3% y para el 2010 según la proyección del Instituto Nacional de Estadística representa el 41% lo que refleja un aumento del 12% con respecto al 2010.

Al considerar la forma en que la población económicamente activa está dividida por sexo, se puede observar que para el año 1994, los hombres representaban 91% y las mujeres 9%. En el año 2002, esta división sufrió variaciones, ya que el sexo masculino representaba 81% y el sexo femenino 19%, resultado que demuestra un incremento en la participación de la mujer en este aspecto.

Al analizar la población económicamente activa por área geográfica, se puede notar que en el área rural existe una participación de 95% y el 5% restante se desarrolla en la Cabecera Municipal. La situación para el año 2002 mantiene el mismo comportamiento, en tanto que en la división geográfica, el área rural aumenta la participación un dos por ciento, derivado del crecimiento demográfico en el Municipio.

En el área rural las personas inician a trabajar a partir de los siete años en actividades agrícolas. Debido a la escasa tecnología y al bajo nivel económico de las familias, es necesario que todos los integrantes participen en estas

tareas, lo cual limita el desarrollo de las capacidades físicas e intelectuales por falta de educación.

1.4.5 Migración

Se denomina migración a todo desplazamiento de población que se produce desde un lugar de origen a otro destino y lleva consigo un cambio de la residencia habitual en el caso de las personas. La migración de seres humanos la estudia tanto la demografía como geografía.

La migración presenta dos enfoques: el de emigración, que se refiere al lugar a donde se traslada la población y el de inmigración, que se refiere al lugar de donde provienen las personas.

1.4.5.1 Inmigración

Se refiere a las personas de otros lugares que llegan a vivir al Municipio de forma temporal por actividades profesionales, comerciales, religiosas y de organizaciones nacionales e internacionales; asimismo las que regresan a su lugar de origen.

Los datos obtenidos de la encuesta 2010, reflejan que 64% de los hogares encuestados son originarios del municipio de Ocosingo, 17% provienen de otros municipios de San Marcos y el 19% restante proviene de otros departamentos. El 17% de habitantes que son de otros municipios, indican que provienen de Pajapita, Ayutla, Coatepeque y Malacatán; los que provienen de otros departamentos señalan su origen en Quetzaltenango, Retalhuleu, Jutiapa y Escuintla.

1.4.5.2 Emigración

Como resultado de la investigación realizada se determinó que 26% de las

familias, tienen familiares en el extranjero, la mayoría en los Estados Unidos de Norteamérica. Otros lugares como la Ciudad Capital, departamentos y municipios vecinos, ocupan un 1% cada uno. La población que ha emigrado lo ha hecho debido a la falta de trabajo y porque el dinero que ganan no les alcanza para cubrir sus necesidades básicas.

1.4.6 Vivienda

La vivienda es una edificación, cuya principal función es ofrecer refugio y habitación a las personas, protegiéndoles de las inclemencias climáticas y de otras amenazas naturales. Constituye el refugio temporal o permanente dada la necesidad que todas las personas tienen de un lugar adecuado, éste ha sido desde siempre un tema prioritario no solo para los individuos sino también para los gobiernos. Por esta razón, la historia de la vivienda está relacionada de manera directa al desarrollo social, económico y político del Municipio.

A continuación se presenta un cuadro que contiene los tipos de vivienda existentes en el Municipio.

Cuadro 5
Municipio de Ocós - departamento de San Marcos
Tipos de vivienda
Años: 1994, 2002 y 2010

Área	Censo 1994		Censo 2002		Encuesta 2010	
	Formal	Otros tipos	Formal	Otros tipos	Formal	Otros Tipos
Urbana	64	227	186	76	10	6
Rural	1,258	2,965	3,978	1,287	325	63
Total	1,322	3,192	4,164	1,363	335	69

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

Según puede apreciarse en los datos del censo de población del año 1994, un total de 1,322 casas, que conforman el 29% de los hogares, tenían una estructura formal en su construcción; para el año 2002 esta cantidad ascendió a 4,161 hogares, equivalente a 75% y según resultados de la investigación, en el año 2010 aumento a 83%, esto indica que el Municipio ha mejorado en relación a la forma en que los habitantes construyen sus casas, lo cual disminuye el riesgo de que al momento de ocurrir un sismo o terremoto sufran daños en su estructura.

En relación a la cantidad de vivienda por área geográfica, se puede visualizar en el siguiente cuadro:

Cuadro 6
Municipio de Ocos - departamento de San Marcos
Vivienda por área geográfica
Años: 1994, 2002 y 2010

Total de viviendas						
Área	Censo 1994	%	Censo 2002	%	Encuesta 2010	%
Urbana	291	6	262	5	16	4
Rural	4,223	94	5,265	95	388	96
Total	4,514	100	5,527	100	404	100

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

Como se ve en el cuadro anterior, en el año de 1994, 94% del total de viviendas se encontraban en el área rural y solo 6% en el área urbana, en el 2002, se incrementó a un 95% en el área rural y 5% en el área urbana, por lo que la tendencia de crecimiento de viviendas es hacia el área rural, lo que es confirmado en el año 2010 por los resultados obtenidos en la investigación, ya que un 96% de las viviendas se encuentran en el área rural y 4% en el casco urbano.

1.4.7 Ocupación y salarios

Derivado de los resultados obtenidos en la investigación, se determina que las familias del municipio de Ocós dependen en un alto porcentaje de la actividad agrícola como principal medio de subsistencia, seguida del sector de comercio y servicios, asimismo, pero en menor escala, de las actividades turísticas, artesanales y agroindustriales.

El salario mínimo autorizado para las actividades agrícolas es de Q.56.00 diarios por jornada de trabajo, sin embargo, los empleadores que se dedican a esta actividad ofrecen un salario de Q.25.00 a Q.40.00 diarios, el trabajador debe aceptar esta remuneración si desea ser contratado. Para las actividades no agrícolas reciben el salario mínimo de Q.56.00 más bonificación incentivo de Q.8.34, lo que suma en total Q.64.34 por día. Dicha remuneración es insuficiente para cubrir las necesidades básicas como alimentación, vestuario, salud, educación, por lo que resulta difícil sobrevivir con el pago por debajo del salario mínimo.

1.4.8 Niveles de ingreso

El nivel de ingreso determina la capacidad económica que tienen las familias. Los bajos niveles de ingreso en las familias, obliga a que algunos miembros de la misma, tomen la decisión de emigrar a otros municipios, departamentos o países, para poder agenciarse de fondos que les permitan subsistir. Esto contribuye a la desintegración familiar y al surgimiento de otros problemas de orden social.

En el cuadro siguiente se pueden ver los resultados obtenidos en la determinación del nivel de ingreso en el municipio de Ocós.

Cuadro 7
Municipio de Ocós - departamento de San Marcos
Ingresos familiares según rangos
Período del 1 de enero al 31 de diciembre de 2010

Ingreso (Q.)			Cantidad de familias	%
1	a	450	10	3
450	a	900	62	15
900	a	1,350	108	27
1,350	a	1,800	89	22
1,800	a	2,250	47	12
2,250	a	2,700	38	9
2,700	a	3,150	30	7
más de		3,150	20	5
Total			404	100

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

En la investigación se determinó que 67% de los hogares del Municipio obtienen ingresos inferiores al salario mínimo, que "para el año 2010 es de Q.1,930.00"⁵; los rangos más representativos son el de Q.900.00 a Q.1,350.00 con un 27% y de Q.1,350.00 a Q.1,800.00 que representa un 22%. El 15% de los hogares encuestados, obtienen ingresos por debajo de los Q.900.00 mensuales, éstos son devengados en su mayoría por trabajadores agrícolas; cantidad de dinero que en el presente no es suficiente para cubrir necesidades básicas de un ser humano. Los rangos por arriba del salario mínimo son percibidos por trabajadores en relación de dependencia, trabajadores que tienen pequeños cultivos como plátano y maíz que no superan las cinco cuerdas de terreno y algunos son propietarios de comercios.

1.4.9 Pobreza

El Instituto Nacional de Estadísticas –INE- en la Encuesta Nacional de Condiciones de Vida (ENCOVI), establece que los pobres son las personas

⁵Congreso de la República de Guatemala. Salarios mínimos para actividades agrícolas y no agrícolas. Acuerdo Gubernativo número 347-2009. Guatemala, 2010.

cuyos consumos no alcanzan a cubrir el valor de la línea de pobreza general, estimada en Q. 6,574.00 por persona al año. Esta categoría está conformada por la suma de los pobres extremos y los no extremos. Los pobres extremos, que son las personas cuyo consumo en alimentos es menor a los Q. 3,206.00 por persona al año y los pobres no extremos, los que en la escala de bienestar se ubican por encima de la línea de pobreza extrema, pero por debajo de la línea de pobreza general, es decir, son aquellas personas cuyos consumos están por arriba de los Q.3,206.00 pero por debajo del valor de la línea de pobreza general estimada en Q.6,574.00 por persona al año.⁶

En base a los resultados de la investigación, se determinó que los niveles de pobreza y pobreza extrema del Municipio, son los siguientes:

Cuadro 8
Municipio de Ocós – departamento de San Marcos
Niveles de pobreza
Años: 2002 y 2010

Niveles de pobreza	2002 (%)	Encuesta 2010 (%)
Pobreza	48	61
Pobreza extrema	6	15
Total pobreza	54	76

Fuente: Elaboración propia, con base en datos de la tabla número 26-12 Mapas de Pobreza 2002 Instituto Nacional de Estadística y Secretaría General de Planificación y Programación de la Presidencia INE - SEGEPLAN e investigación de campo Grupo EPS., primer semestre 2010.

⁶INE (Instituto Nacional de Estadística). Encuesta Nacional de Condiciones de Vida –ENCOVI-. Guatemala, 2006, p. 8

1.4.10 Desnutrición

La desnutrición puede entenderse como el estado patológico resultante del déficit o exceso, absoluto o relativo, del consumo de uno o más nutrientes esenciales, que se detecta de manera clínica mediante pruebas bioquímicas y antropométricas. La desnutrición es uno de los principales efectos y causas de la pobreza.

Para el caso del municipio de Ocosingo, debido a su ubicación geográfica y los recursos naturales con que cuenta, se pudo observar pocos casos con síntomas de desnutrición, pues la mayoría de la población se dedica a la actividad agrícola y de pesca, de donde obtienen importantes fuentes de alimento.

1.4.11 Empleo

Las principales fuentes de empleo del Municipio son generadas por las unidades productivas que se dedican a la actividad agrícola y pecuaria. Una gran parte de las personas que laboran en el sector agrícola lo hacen de manera específica en el cultivo de plátano, el cual predomina en el Municipio, así como el cultivo de maíz.

En lo que respecta a la actividad pecuaria, en la mayoría de comunidades se da la crianza y engorde de ganado bovino. Además de las anteriores, en la Cabecera Municipal, caserío Almendrales, caserío Los Faros, Tilapa e isla El Tular, la actividad que más fuentes de empleo genera es la pesca.

1.4.12 Subempleo

Debido a las pocas fuentes de empleo en actividades empresariales y administrativas existentes en el Municipio, una importante parte de la población en edad productiva se ve obligada a emplearse en actividades distintas para las que se prepararon.

Se puede mencionar, que durante la investigación se encontraron personas que con una carrera de nivel medio han tenido que laborar en fincas que se dedican al cultivo de plátano, palma africana y banano.

1.4.13 Desempleo

La situación del desempleo en el Municipio se presenta en el rango de edades de 50 años en adelante, pues para las personas con menor edad, la situación es distinta, ya que en el sector agrícola si existen fuentes de empleo con el inconveniente que los salarios son muy bajos. Esta situación da lugar, en muchos casos, a la emigración en busca de nuevas oportunidades con mejores ingresos.

1.5 ORGANIZACIÓN SOCIAL Y PRODUCTIVA

La organización de la población es un factor determinante, para que los habitantes tomen participación directa en la identificación de necesidades y la discusión de las medidas de solución que más les convengan. La organización comunitaria puede tener fines sociales o productivos.

Entre las formas de organización social se pueden mencionar, aquellas que se dedican a atender necesidades culturales, educativas, de investigación o deportivas, entre otras; entre las productivas están: las cooperativas, asociaciones campesinas, empresas de autogestión o familiares.

Durante la investigación, se determinó que las organizaciones sociales y productivas del Municipios, son las siguientes:

1.5.1 Organizaciones sociales

Son grupos que se integran con el propósito predeterminado de mejorar las condiciones de bienestar social de la población. Su principal función es la

gestión del desarrollo comunitario. Entre las organizaciones sociales del Municipio se encuentran:

- **Consejos Comunitarios de Desarrollo –COCODES-**

La participación a nivel local de los habitantes de un departamento, municipio o comunidad, puede definir mejor las medidas que los benefician o afectan; para regular esta gestión, se emitió la Ley de los Consejos de Desarrollo Urbano y Rural, Decreto No. 11-2002 y Acuerdo Gubernativo No. 461-2002.

Los Consejos Comunitarios de Desarrollo son los representantes de la comunidad ante la Municipalidad. Entre las comunidades organizadas en COCODES se encuentran:

- | | |
|------------------------------|--------------------------------|
| ● Caserío Almendrales | ● Colonia Santa Isabel |
| ● Caserío Cerritos | ● Colonia La Bendición |
| ● Colonia Fermín Carazo | ● Caserío Platanares |
| ● Caserío El Palmar II | ● Caserío Los Faros |
| ● Caserío Las Morenas | ● Caserío Las Cruces |
| ● Colonia Barillas | ● Colonia Edilma Navarajo |
| ● Caserío Carrizales | ● Caserío Marelas del Suchiate |
| ● Caserío Madronales | ● Aldea Limoncitos |
| ● Caserío El Izotal | ● Caserío El Crucero |
| ● Colonia 15 de Septiembre | ● Colonia Los Riveras |
| ● Caserío Palmar I | ● Aldea Limones |
| ● Colonia 18 de Febrero | ● Caserío Oscar Méndez |
| ● Colonia Cristo El Salvador | ● Colonia El Paraíso |

Del año 1994 al 2002 solo existían los comités pro-mejoramiento de servicios, los que lograron realizar, entre otras cosas, las gestiones para la introducción en algunos centros poblados, del alumbrado público y construcción de escuelas e iglesias. Al año 2010, existen 26 Consejos Comunitarios de Desarrollo y se estima que la cantidad irá en aumento.

- **Comités y/o asociaciones**

Son grupos de personas que se unen y organizan, con la finalidad de llevar a cabo proyectos de beneficio comunitario. Estos comités deben ser sustituidos según la Ley de Descentralización de Consejos de Desarrollo (Decreto 14-2002) por los Consejos Comunitarios de Desarrollo -COCODES-. Los grupos sociales que no tienen dichos Consejos, siguen organizados a través de los comités o asociaciones, para solicitud y ejecución de proyectos en beneficio de los vecinos.

Las comunidades organizadas en comités y/o asociaciones son:

- | | |
|------------------------|-----------------------------|
| • Caserío Pueblo Nuevo | • Caserío Tilapa |
| • Caserío La Unión | • Aldea Laureles |
| • Colonia San Julián | • Aldea Chiquirines |
| • Caserío Salinas I | • Colonia Nuevos Horizontes |
| • Aldea Salinas II | • Colonia La Blanquita |

1.5.2 Organizaciones productivas

Están conformadas por grupos de vecinos que promueven el desarrollo de la producción de bienes y servicios en el Municipio, éstos pueden ser comités, asociaciones o cooperativas. Las organizaciones productivas que funcionan en el Municipio son las siguientes:

- **Asociación de pescadores artesanales El Gran Pargo**

Esta asociación es la encargada de regular la actividad pesquera en el Municipio, integrada por 25 pescadores de la localidad.

- **Asociación de plataneros**

Agrupar sembradores y cosechadores de plátano, que tienen un contrato con

empresas de Estados Unidos para exportar la producción, en un contenedor adquirido por ellos mismos, lo que les asegura el mantenimiento del precio de venta por bolsa de plátano pelado.

- **Asociación de transportistas**

Asociación de transportistas que cubre la ruta de Tecún Umán a Ocos y viceversa, cada asociado aporta un microbús con espacio para 16 pasajeros. El servicio es constante, con un aproximado de siete minutos entre cada microbús.

- **Asociación de fabricantes de escobas de palma**

Se compone de 8 asociados y se dedican a la producción y venta de escobas hechas de palma, se estima que cada asociado vende ocho unidades al mes. El proceso que se realiza en su elaboración es simple.

- **Asociación de vehículos Tuc-Tuc**

Esta asociación agrupa a propietarios de los vehículos conocidos como tuc-tuc, tiene su sede en la aldea La Blanca y cuentan con un aproximado de 20 vehículos.

- **Asociación de agricultores unidos**

Dicha agrupación se compone de 18 asociados, se dedican al cultivo y exportación de plátanos en cajas de 50 libras cada una, hacia Estados Unidos.

CAPÍTULO II

DIAGNÓSTICO DE LA ORGANIZACIÓN

Con el objetivo de establecer la situación administrativa de la municipalidad de Ocos se procedió a la realización de un diagnóstico administrativo en dicha institución, el cual se llevó a cabo por medio de entrevistas efectuadas a los colaboradores, observación directa de los procesos administrativos y recursos físicos que la misma utiliza para orientar sus funciones en cada área de trabajo. El diagnóstico administrativo se utilizó como herramienta para brindar propuestas de solución a la problemática de organización y funcionamiento que se observaron dentro de la municipalidad de Ocos y que afectan en la eficiente prestación de algunos servicios a la población así mismo como metodología para su análisis se tomó como referencia el proceso administrativo en sus cinco fases las cuales son: planeación, organización, integración, dirección y control.

2.1 MARCO LEGAL

Son todas las disposiciones y normas legales bajo las cuales funciona la Municipalidad. Para la realización del diagnóstico administrativo fue necesario revisar la legislación vigente en el país.

- **Constitución Política de la República**

En su artículo 119, indica que es obligación del estado promover en forma sistemática la descentralización económica administrativa, para lograr un adecuado desarrollo regional del país.

De igual forma menciona que los organismos, instituciones, empresas o entidades descentralizadas y las autónomas deberán contar con un presupuesto

que deben enviar en forma anual, al Ejecutivo y Congreso de la República de Guatemala, para su conocimiento e integración al presupuesto general. Además estarán sujetos a los controles y fiscalización de los órganos correspondientes.

- **Código Municipal. Decreto 12-2002**

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

Sirve de base para formular el proyecto de presupuesto en coordinación con las políticas vigentes, el cual es presentado al Concejo Municipal en los primeros días del mes de octubre de cada año para que sea aprobado y/o modificado.

- **Ley General de Descentralización. Decreto 14-2002**

Tiene por objetivo desarrollar el deber constitucional del Estado de promover en forma sistemática la descentralización económica administrativa, para lograr un adecuado desarrollo del país, en forma progresiva y regulada, para trasladar las competencias administrativas, económicas, políticas y sociales del Organismo Ejecutivo al Municipio y demás instituciones del Estado.

El Organismo Ejecutivo, transfiere a las municipalidades y demás dependencias estatales, el poder de decisión sobre el uso de los recursos financieros. La priorización y ejecución de obras, organización y prestación de servicios públicos y la gestión municipal.

Se debe tener en cuenta que los principios que rigen la presente ley son los de: autonomía municipal, eficiencia en la prestación de los servicios públicos, solidaridad social, respeto a la realidad multiétnica, pluricultural y multilingüe de

Guatemala, equidad económica, social y desarrollo humano, el combate a la discriminación y a la pobreza, la conservación al equilibrio ambiental y la participación ciudadana.

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

Es la base de participación de la población maya, xinca, garífuna y la no indígena, en la gestión pública para llevar a cabo el proceso de planificación democrática del desarrollo, al tener en cuenta los principios de unidad nacional, multiétnica, pluricultural y multilingüe del país.

Los principios generales del Sistema de Consejos de Desarrollo son: el respeto de las culturas de los pueblos que conviven en Guatemala, el fomento a la armonía en las relaciones interculturales, la optimización de la eficacia y eficiencia en todos los niveles de la administración pública, la constante atención porque se asigne a cada uno de los niveles de la administración pública las funciones que por su complejidad y características pueda realizar mejor que cualquier otro nivel; la promoción de procesos de democracia participativa, en condiciones de equidad e igualdad de oportunidades de los pueblos maya, xinca, garífuna y de la población no indígena, sin discriminación alguna. La conservación y el mantenimiento de la equidad de género, equilibrio ambiental y el desarrollo humano, con base a las cosmovisiones de los pueblos maya, xinca, garífuna y de la población no indígena.

• **Ley Orgánica de la Contraloría General de Cuentas. Decreto 31-2002**

Tiene como objetivo, la fiscalización en forma externa de los activos, pasivos, ingresos, egresos, derechos, obligaciones de toda persona, entidad o institución que perciba fondos públicos o haga colectas, de empresas no financieras en

donde participe el capital del Estado, bajo cualquier denominación, así como las empresas en que éstas tengan participación.

También están bajo 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 éstos. Se exceptúan las entidades del sector público que están sujetas por la ley a otras instancias fiscalizadoras.

La Contraloría General de Cuentas deberá velar también por la prioridad, transparencia y honestidad en la administración pública, así como la calidad del gasto público.

- **Estatuto de la Asociación Nacional de Municipalidades (ANAM)**

Dentro de sus principales funciones esta el promover la defensa y fortalecimiento de la autonomía municipal, asistir a las municipalidades con los medios a su alcance para la solución de sus problemas, promover la acción gubernamental para impulsar el desarrollo de los gobiernos locales, siempre en el marco de la autonomía, fomentar la participación de las agencias nacionales e internacionales para impulsar el mejoramiento de los gobiernos municipales.

- **Ley de probidad y responsabilidades de funcionarios y empleados públicos. Decreto 89-2002**

Dentro de sus objetivos se encuentran la creación de normas y procedimientos para transparentar el ejercicio de la administración pública y asegurar la observancia estricta de los preceptos constitucionales y legales en el ejercicio de las funciones públicas estatales. Evitar el desvío de los recursos, bienes, fondos

y valores públicos en perjuicio de los intereses del Estado; así como también establecer los mecanismos de control patrimonial de los funcionarios y empleados públicos durante el ejercicio de sus cargos, prevenir el aprovechamiento personal o cualquier forma de enriquecimiento ilícito de las personas al servicio del Estado y de otras personas individuales o jurídicas que manejen, administren, custodien, recauden e inviertan fondos o valores públicos.

- **Ley Orgánica del Instituto Nacional de Fomento (INFOM). Decreto 101-97**

Tiene como objetivo fortalecer y guiar a las autoridades y funcionarios municipales, al momento de trasladar los procedimientos de la formulación, ejecución y evaluación del presupuesto de ingresos y egresos con eficiencia.

- **Ley de Contrataciones del Estado. Decreto 57-92**

El objetivo de la presente Ley es el de regular la ejecución de obras y adquisición de bienes, suministros y servicios que requiere el Estado, sus entidades descentralizadas y autónomas, unidades ejecutoras, las municipalidades y las empresas públicas estatales.

Contiene la normativa que permite iniciar la negociación para la adquisición de bienes, servicios personales, no personales y de suministros entre las dependencias de los organismos del Estado y entre éstas y las entidades descentralizadas.

- **Ley Orgánica del Presupuesto. Decreto 101-97**

Esta ley considera que el presupuesto público es un instrumento de planificación económica y gestión de la administración fiscal del Estado. Los presupuestos de egresos utilizan una estructura programática coherente con las políticas y planes de acción de Gobierno, que permita identificar la producción de bienes y servicios de los organismos y entes del sector público, así como la incidencia económica y financiera de la ejecución de los gastos y la vinculación con sus fuentes de financiamiento.

- **Ley del Impuesto Único sobre Inmueble (IUSI). Decreto 15-98**

Es la que contiene las directrices tributarias, el impuesto debe incluirse dentro del presupuesto de ingresos de la Municipalidad y se debe presentar cada trimestre.

2.2 DIAGNÓSTICO ADMINISTRATIVO DE LA ORGANIZACIÓN

Es un estudio sistemático que tiene como objetivo principal determinar las causas y los efectos de los problemas que afectan directamente a una organización o que se prevén van a llegar a afectarla así como para el planteamiento de posibles propuestas de solución.

Después de realizado el estudio en la municipalidad de Ocós y con base a las fases del proceso administrativo se describe a continuación la situación actual de la misma.

2.2.1 Planeación

Es un instrumento utilizado para determinar hacia dónde se dirigen las organizaciones, cuáles serán las estrategias a utilizar y en cuanto tiempo las llevarán a cabo, dicho proceso inicia con el estudio de los hechos pasados, presentes y futuros por medio de la evaluación de las condiciones tanto internas como externas de la organización que servirán como base para la determinación de los antecedentes y diferentes elementos que deberán de considerarse antes de fijar los objetivos.

La planeación implica la elaboración de la misión, visión, objetivos, políticas y de las acciones a cumplir, para lo cual requiere de la toma de decisiones y cursos de acción a seguir.

2.2.1.1 Situación actual de la planeación municipal

Se determinó que la Municipalidad objeto de estudio tiene elaborados algunos documentos que representan los elementos que conforman la planeación dentro de los cuales se pueden mencionar la misión y visión así como los objetivos, sin embargo, se pudo comprobar que no se le da el seguimiento necesario porque no se cuenta con las herramientas complementarias como lo son las estrategias bien definidas, políticas, procedimientos y reglas para poder llevar una adecuada planificación de manera integral.

2.2.1.2 Plan Operativo Anual (POA)

Este plan es a corto plazo, especifica y orienta la consecución de objetivos medibles, concretiza los conceptos generales del plan estratégico en cifras claras y metas cuantificables en forma directa en un año calendario, con carácter modificable y revisiones periódicas; el plan operativo anual permite realizar una planificación orientada a la elaboración de proyectos de infraestructura y de carácter social en las diferentes comunidades.

Se constató la ausencia de un plan operativo anual dentro de la Municipalidad, el cual concreta acciones estratégicas de la misma, plasma objetivos y proyectos a los cuales se asignan recursos presupuestarios necesarios para su ejecución, así mismo identifica los indicadores indispensables para realizar el seguimiento y evaluación de las decisiones que se adopten durante su vigencia de acuerdo a las exigencias del desarrollo social, económico, territorial y político de corto y mediano plazo.

2.2.1.3 Misión

La municipalidad de Ocos a través de la oficina municipal de planificación (OMP) tiene definida una misión que identifica la función principal de ésta, la cual se describe a continuación:

"La municipalidad de Ocos, departamento de San Marcos, conformada por ocho comunidades, es una institución sin fines lucrativos, que trabaja con líderes y organizaciones sociales, maestros, escuelas y municipalidades en el ámbito social y coordina con ONGs, equipos de iglesia y otras instituciones locales.

Promueve el fortalecimiento de la institucionalidad democrática, el ejercicio ciudadano y la intervención de la población en el mejoramiento de su calidad de vida, así como la atención y prestación de los servicios públicos a la población río blanquéense. Para ello desarrolla actividades de capacitación, asesoría, formulación de propuestas, comunicación y promoción cultural, donde las comunidades están conscientes de su función social."

Se determinó que 60% de los colaboradores entrevistados no tienen el conocimiento pleno de la existencia de la visión y 100% desconocen el significado de la misma, esto debido a varias razones entre las que se pueden mencionar: que no se encuentra colocada en un lugar visible para el conocimiento de los empleados y de los vecinos, y que no ha sido divulgada por

ningún medio. Es importante resaltar que tampoco los encargados de la oficina municipal de planificación (OMP) saben del contenido de la misma.

2.2.1.4 Visión

Otro de los elementos importantes en la orientación de las actividades de toda administración pública o privada y su respectiva planeación es la visión, ya que no solo brinda los lineamientos de hacia dónde se quiere llegar, sino también proyecta las expectativas de la organización hacia el futuro. La visión de la municipalidad de Ocos es la siguiente:

"La municipalidad de Ocos, departamento de San Marcos, en los próximos años se consolidará en una institución, promotora de la participación y concentración ciudadana para que las nuevas generaciones gocen de mejores servicios y oportunidades en donde cada líder o ciudadano se sentirá capaz y orgulloso de pertenecer a su Municipio, y orientados (as) al logro del desarrollo humano sostenible."

De la misma forma que se pudo establecer con la misión, al entrevistar a los colaboradores sobre si conocían la existencia de la visión 60% argumentó desconocerla y 100% ignoran el significado de la misma, lo cual deja al descubierto que no se encuentran identificados con su labor como colaboradores dentro de la Municipalidad.

En la siguiente tabla se puede observar el número de colaboradores que tienen conocimiento del contenido de la misión y visión de la Municipalidad de Ocos:

Tabla 3
Municipio de Ocós - departamento de San Marcos
Conocimiento del contenido de la Misión y Visión de la Municipalidad
Año: 2010

Funcionario o Colaborador	Sí conoce	No conoce
Encargado de la Oficina del IUSI		X
Encargado de la Oficina Forestal		X
Encargado de la Oficina de la Mujer		X
Tesorero		X
Oficial de Contabilidad		X
Receptor		X
Secretario Municipal		X
Oficial I de Secretaría		X
Técnico de la Oficina Municipal de Planificación		X
Encargado de la Oficina Municipal de Planificación		X
TOTAL	0	10

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

A través de la tabla anterior se determinó que a pesar que la Municipalidad cuenta con misión y visión y que los colaboradores saben de la existencia de las mismas, 100% desconoce cuál es el contenido de ellas.

En la entrevista realizada se pudo constatar que el personal de la oficina municipal de planificación -OMP- a pesar de no contar con una visión actualizada, que sea aplicable y que se encuentre plasmada en documentos, poseen los conocimientos técnicos administrativos necesarios, para el dominio de la misma, gracias a su capacidad, experiencia y habilidades en materia de planificación de proyectos, les permite realizar las actividades inherentes de dicha oficina en forma visionaria y con enfoque social.

Al tomar en cuenta la definición de misión y visión y los elementos que la conforman, se determina que aunque la establecida en la Municipalidad objeto de estudio, contiene algunas partes importantes, como aporte se propondrá una misión y visión que responda a preguntas claves como: ¿Qué hacen? ¿Para qué lo hacen? ¿Por qué lo hacen? ¿Quiénes son como institución?

2.2.1.5 Objetivos

Representan los resultados que la institución desea obtener, son fines por alcanzar, con carácter cuantitativo y definidos para realizarse en un determinado período de tiempo.

Cabe mencionar un aspecto importante de resaltar sobre el personal que labora dentro de la municipalidad de Ocos, y es que conocen sobre algunos objetivos, principios y valores existentes dentro de la misma, pero no son puestos en práctica por que argumentan que únicamente al momento de ser contratados les dan una charla sobre los mismos, pero que en la práctica sus labores se basan en la confianza y el respeto. Así como también argumentan que esa información es manejada solo por las autoridades municipales.

A continuación se detallan algunos objetivos que persiguen alcanzar las autoridades municipales según lo manifestado por los colaboradores:

- El mejoramiento continuo de la gestión Municipal.
- Adoquinamiento de todas las calles del Municipio.
- Personal altamente competente.
- Participación de la población sin discriminación alguna.
- Atención al público de forma eficiente y eficaz.
- Dotar de agua entubada a toda la población.
- Reducir el índice de analfabetismo.
- Reducir el índice de pobreza.

2.2.1.6 Políticas

Son guías para orientar la acción, criterios y lineamientos generales a observar en la toma de decisiones, sobre problemas que se repiten en una organización, la carencia de las mismas da origen a tomar decisiones en forma empírica o basadas en la experiencia sin fundamento teórico.

Se determinó que la Municipalidad no cuenta con políticas claras y bien definidas ya que de los colaboradores entrevistados 30% saben de la existencia de las mismas pero 70% las desconoce. No se cuenta con políticas que orienten a la solución de problemas porque todas las decisiones son tomadas por el Alcalde y cada oficina procede o actúa en base a las decisiones tomadas por él.

2.2.2 Organización

La organización es la necesidad humana de cooperar, los hombres se han visto obligados a cooperar para alcanzar sus fines personales por distintas razones tanto físicas como biológicas, psicológicas y sociales. En la mayoría de casos ésta cooperación puede ser más cooperativa o menos costosa si se dispone de una estructura adecuada de organización.

Muchas veces se dice que es conveniente para las organizaciones mantener cierto grado de imprecisión para que de esta forma las personas se vean obligadas a colaborar para realizar sus tareas de una mejor forma. Es obvio que las personas trabajan de mejor manera si conocen plenamente las actividades que deben desarrollar y en la forma que se relacionan con otras, éste es un principio general válido tanto en la administración de empresas como en cualquier institución.

Una empresa debe estar estructurada a manera que sea perfectamente clara para todos, definir ¿Quiénes son los encargados de efectuar ciertas tareas? Así como también ¿Quiénes son los responsables de alcanzar determinados resultados?; de ésta manera se eliminan las dificultades que ocasiona la imprecisión en la asignación de responsabilidades y se logra un sistema de comunicación y de toma de decisiones que refleja y promueve los objetivos de la empresa.

2.2.2.1 Situación actual de la Organización Municipal

A junio del año 2010 la municipalidad de Ocos, cuenta con una estructura organizacional definida, sin embargo se pudo determinar a través de la entrevista, que no es del conocimiento exacto del total de colaboradores sino de tan solo una parte, esto debido a que al momento de realizar las entrevistas correspondientes, nadie pudo manifestar con exactitud ¿Cuál es la estructura de la organización?; éstos manifestaron que no se encuentra en un lugar visible para los colaboradores y público en general.

Así también manifiestan que no se actualiza periódicamente y que no se adapta a las necesidades actuales de la Municipalidad, y que bastante ha tenido que ver en esta situación que desde hace tres periodos es la misma persona la que desempeña el cargo de Alcalde, que tan solo al momento de ser contratados por las autoridades municipales lo pudieron observar ya que no les fue

proporcionado en forma física, pero todos manifestaron que conocen sus funciones de acuerdo a su puesto, así como a quién deben de rendir sus informes.

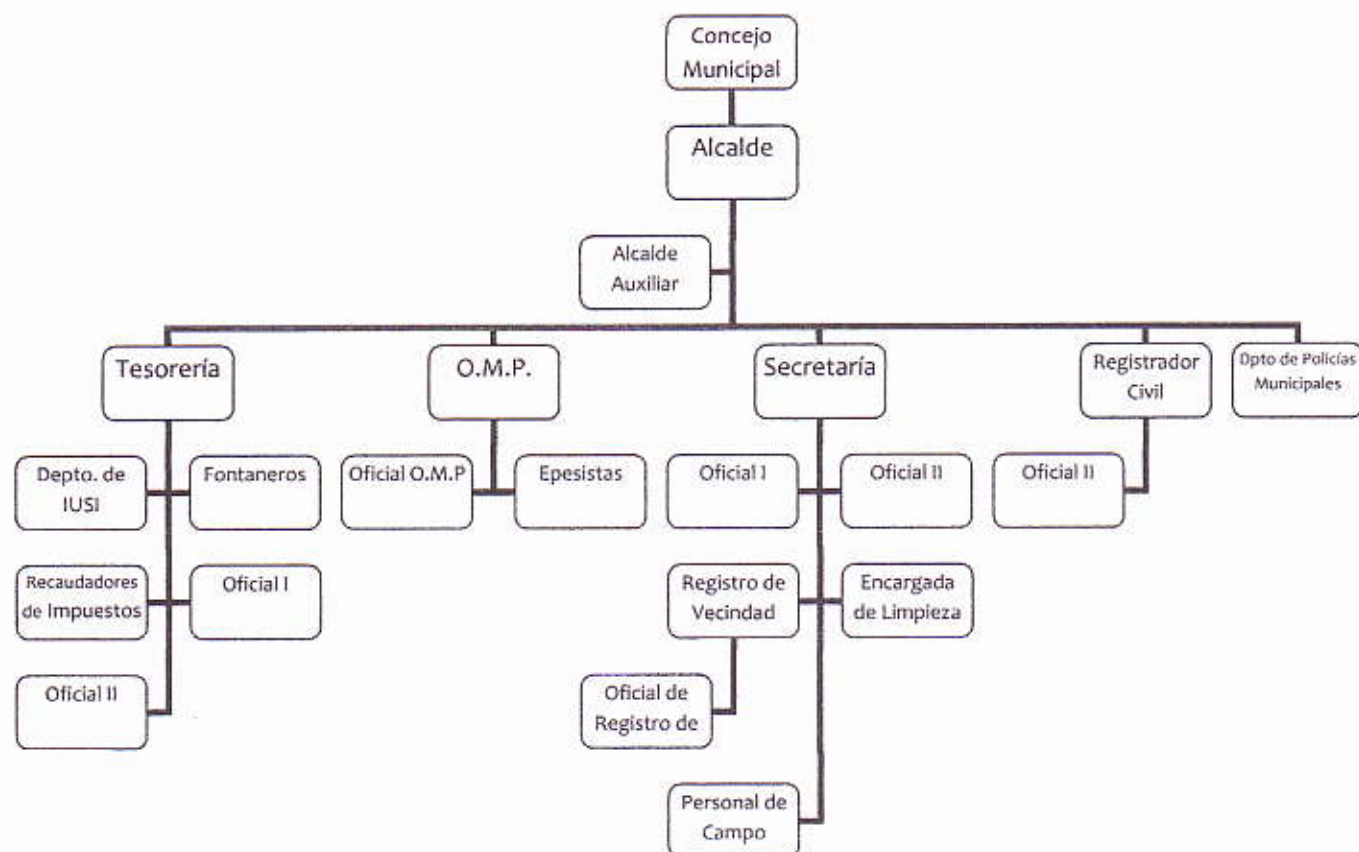
2.2.2.2 Organigrama de la Municipalidad

El organigrama es la representación gráfica de los elementos de la institución cuyo objetivo es reflejar la estructura y relaciones establecidas entre cada unidad o departamento.

Después de realizado el estudio se determinó que la Municipalidad cuenta con su propio organigrama, sin embargo se constató que éste presentaba algunas deficiencias y que no era funcional debido a que todavía se incluyen oficinas y departamentos que en la actualidad ya no funcionan dentro de la misma.

El organigrama que actualmente funciona dentro de la municipalidad de Ocos es el siguiente:

Gráfica 2
Municipio de Ocós - departamento de San Marcos
Organigrama de la Municipalidad (Actual)
Año: 2010



Fuente: Municipalidad de Ocós, departamento de San Marcos.

Como se puede observar en la gráfica anterior, todavía se contemplan en la municipalidad oficinas que en la actualidad ya no funcionan dentro de la misma, tales como: registro civil, policía municipal, registro de vecindad, fontaneros, recaudadores de impuestos, epesistas, personal de campo.

2.2.2.3 Manuales Administrativos

Este tipo de manuales son documentos que se elaboran en una institución con el fin de establecer y delimitar las funciones y responsabilidades de los

colaboradores en una institución. El objetivo primordial de un manual es describir en forma clara todas las actividades de una empresa y distribuir las responsabilidades de cada uno de los cargos de la organización. De esta forma, se evitan funciones y responsabilidades duplicadas, que no solo redundan en pérdidas de tiempo y recursos sino en fuga y disolución de responsabilidades entre los funcionarios de la institución o peor aún dentro de una misma sección o departamento. A pesar que el manual administrativo es bastante conocido, no tiene aplicación práctica por si solo en las organizaciones municipales tal y como sucede en Ocosingo, sino se llega a combinar con una serie de elementos fundamentales que hacen de su implementación y aplicación un proceso exitoso.

La municipalidad de Ocosingo cuenta con manuales administrativos, sin embargo al entrevistar al personal manifestaron que a pesar de la existencia de los mismos, los desconocen, en primer lugar porque no se utilizan en el desarrollo de sus actividades diarias y en segundo lugar porque no han sido divulgados en forma estratégica por ningún medio y jamás les fueron entregados en forma física, así también manifiestan desconocer desde cuando fueron aprobados y de qué forma fueron elaborados.

Derivado de lo anterior existe duplicidad de funciones, debido a que muchos de los colaboradores manifestaron que por no existir ni contar físicamente con un manual o guía, es que muchas veces realizan actividades que no son de su competencia.

Al entrevistar a los colaboradores sobre si los manuales administrativos que existen actualmente se adecuan a las necesidades de la Municipalidad, 20% manifestaron que si y por consiguiente 80% respondieron que no, tal y como se puede observar en la tabla siguiente:

Tabla 4
Municipio de Ocós - departamento de San Marcos
¿Cree usted que los manuales administrativos se adecuan a las
necesidades actuales de la Municipalidad?
Año: 2010

Funcionario o Colaborador	Están actualizados	Están desactualizados
Encargado de la Oficina del IUSI		x
Encargado de la Oficina Forestal		x
Encargado de la Oficina de la Mujer		x
Tesorero	x	
Oficial de Contabilidad		x
Receptor		x
Secretario Municipal	x	
Oficial I de Secretaría		x
Técnico de la OMP		x
Encargado de la OMP		x
TOTAL	2	8

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

Como lo determina la tabla anterior 80% de los colaboradores entrevistados manifestó que no existe una evaluación y actualización periódica de los manuales administrativos. Sin embargo 100% de los colaboradores entrevistados manifestó que al momento que dichos manuales sean actualizados y dados a conocer a todo el personal, esto servirá para que, desarrollen sus labores de una forma más eficiente y efectiva.

2.2.3 Integración

En toda organización ya sea pública o privada es necesario contratar personal que posea características proactivas con el objetivo de brindar un servicio a la comunidad en forma eficaz y eficiente. El personal debe ser contratado a través de un correcto proceso de selección, en donde se tomen en cuenta habilidades personales, experiencias laborales y conocimientos técnicos. Es necesario,

articular y obtener los elementos humanos y materiales que la planeación y organización señalan como necesarios para el adecuado funcionamiento de un organismo social. Comprende la ocupación de puestos en la estructura de la organización, mediante la identificación de los requerimientos de la fuerza de trabajo, el registro de las personas disponibles y el reclutamiento, selección, ubicación, promoción, compensación y capacitación del personal necesario.

Los principios de la integración de personal proporcionan los fundamentos necesarios para llevar a cabo la integración de personal exitosamente, siendo estos los siguientes:

- **De la adecuación del personal y funciones**

A través de la entrevista realizada a los colaboradores se determinó que los que laboran para la Municipalidad actualmente, cumplen con el perfil de puesto solicitado en cuanto al grado académico se refiere ya que 100% de los mismos tienen como mínimo el nivel diversificado o son estudiantes universitarios.

Es necesario que al momento de existir plazas vacantes, sean llenadas inmediatamente ya que de lo contrario, se afecta al personal con sobrecarga de trabajo, se retrasan los procesos de entrega de documentación, muchas veces de carácter urgente, así como las actividades administrativas diarias.

- **De la provisión de elementos administrativos**

Se constató que la municipalidad de Ocosingo presenta deficiencias en cuanto a que hace falta personal en las diferentes unidades y según se manifestó por parte de los entrevistados, esto se debe a la falta de presupuesto asignado para la institución.

El proceso de integración conlleva una serie de pasos a seguir, descritos a continuación: Reclutamiento, Selección, Contratación, Capacitación e Inducción del personal contratado.

2.2.3.1 Reclutamiento

En el caso específico de las municipalidades el proceso de reclutamiento debe ser efectuado por el Concejo Municipal, tal como lo tipifica el artículo 81 del Código Municipal. Después de realizado el estudio, se determinó que el Concejo Municipal de Ocosingo cumple con lo estipulado en dicho artículo, sin embargo se pudo constatar a través de las entrevistas realizadas y en base a lo manifestado por los colaboradores que el Alcalde es el que mayor incidencia tiene en la toma de la decisión final.

La fase de reclutamiento debe ser reorganizada desde el punto de vista que se evite que la decisión final sea tomada por el Alcalde, en forma empírica, y debe constituirse en una fase metodológica y técnica, diseñada con el fin de conservar una base de datos, que permita que al momento de existir una plaza vacante o que se amplíe la cobertura de la administración municipal, se disponga del registro de personas que sean idóneas para cubrir dichas vacantes.

2.2.3.2 Selección

Posterior al reclutamiento viene la etapa de selección de personal, la cual consiste en seleccionar al mejor candidato a ocupar la vacante existente, dentro del grupo reclutado, donde se debe de tomar en cuenta los criterios establecidos para llenar la misma.

Se determinó que del personal que labora en la Municipalidad 80% posee características, conocimientos y habilidades acorde al puesto que desempeñan,

por lo que se infiere que la selección del personal se realiza en una forma subjetiva, aún cuando ésta se ve influenciada por aspectos de carácter político y por relaciones de cierto grado de parentesco.

2.2.3.3 Contratación

Después de efectuadas las entrevistas se determinó que 100% de los colaboradores fue contratado por el Alcalde, y se pudo constatar que el Concejo Municipal no tiene participación alguna en lo concerniente a elegir sobre una base de tres candidatos tal y como lo preceptuado en el artículo 82 del Código Municipal Decreto 12-2002.

2.2.3.4 Inducción

Es el procedimiento en el cual se presenta a los nuevos empleados y se les ayuda a ajustarse a las exigencias de la organización, es decir, que es el traslado de toda la información posible sobre la misma y puesto que deberá de ocupar, así como crear un ambiente laboral de confianza entre sus superiores y futuros compañeros, con el fin de iniciar con buen pie, la puesta en marcha de su desempeño dentro de la Municipalidad.

Se constató que no se tiene conocimiento exacto de quién es la persona encargada de brindar inducción u orientación a los empleados nuevos acerca de cómo está integrada la Municipalidad, además que no existe un proceso formal de inducción, por lo que no se tienen establecidos los pasos básicos mínimos para la integración de un nuevo empleado.

Según el estudio realizado, solo cuatro personas tienen conocimiento que al momento de empezar a laborar en un puesto de trabajo, debe ser presentado de manera inmediata con el jefe, encargado del departamento o en último caso con

el Alcalde y éste explicar todas las obligaciones y procesos a desarrollar en el puesto que ocupará, lo anterior se puede constatar según la siguiente tabla:

Tabla 5
Municipio de Ocós - departamento de San Marcos
¿Existe un programa de inducción para el personal de nuevo ingreso?
Año: 2010

Funcionario o Colaborador	Si existe	No existe
Encargado de la Oficina del IUSI	X	
Encargado de la Oficina Forestal	X	
Encargado de la Oficina de la Mujer	X	
Tesorero	X	
Oficial de Contabilidad		X
Receptor		X
Secretario Municipal		X
Oficial I de Secretaría		X
Técnico de la OMP		X
Encargado de la OMP		X
TOTAL	4	6

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

Se puede observar que de los diez colaboradores entrevistados seis afirmaron que no existe un programa de inducción para integrar al nuevo personal de la institución, mientras que cuatro afirmaron lo contrario, los cuales manifiestan que la inducción recibida fue por parte del Alcalde, lo cual demuestra una debilidad en la consecución de los procesos administrativos por que resta autoridad al jefe inmediato por no ser él quien oriente al nuevo empleado, así mismo, ésta forma de inducción no permite identificarse al empleado con el puesto de trabajo y actividades a realizar.

2.2.3.5 Capacitación

Es una etapa necesaria dentro de cualquier institución, con el objetivo de lograr el desenvolvimiento e incremento de las capacidades del personal, con el fin de lograr su máxima eficiencia en el desarrollo de su trabajo.

El nuevo personal no solo necesita adaptarse al clima laboral de la institución, sino también a las actividades que el puesto requiere, es por ello que se deben de realizar programas de capacitación que permitan involucrarse en forma progresiva al que hacer de su función dentro de la misma. Esta capacitación debe ser impartida para el nuevo personal así como para todos los empleados con la intención de coadyuvar a su buen desempeño, para lograr que cada vez desarrollen su labor con mayor eficiencia y eficacia.

Según las entrevistas realizadas a los colaboradores, se determinó que el personal carece de capacitación, debido a que cuatro personas manifestaron que si recibían capacitación y seis manifestaron lo contrario. Lo anterior se puede observar en la tabla siguiente:

Tabla 6
Municipio de Ocós - departamento de San Marcos
¿Ha recibido algún tipo de capacitación para desarrollar sus labores de
una mejor manera dentro de la Municipalidad?
Año: 2010

Funcionario o Colaborador	Si ha recibido	No ha recibido
Encargado de la Oficina del IUSI	X	
Encargado de la Oficina Forestal	X	
Encargado de la Oficina de la Mujer	X	
Tesorero	X	
Oficial de Contabilidad		X
Receptor		X
Secretario Municipal		X
Oficial I de Secretaría		X
Técnico de la OMP		X
Encargado de la OMP		X
TOTAL	4	6

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

Como se puede observar en la tabla anterior, es importante resaltar que los colaboradores que manifestaron que reciben capacitación para desarrollar sus labores de una mejor forma únicamente son los de la Oficina Forestal, Tesorería, Oficina de la Mujer y los de la Oficina del Cobro del Impuesto Único Sobre Inmueble -IUSI- dicha capacitación ha sido impartida por diversas instituciones entre las cuales se pueden mencionar:

- Instituto Nacional de Bosques
- Ministerio de Agricultura, Ganadería y Alimentación.
- Contraloría General de Cuentas
- Superintendencia de Administración Tributaria

- Instituto de Fomento Municipal
- Fondo Nacional para la Paz
- Secretaría de Planificación y Programación de la Presidencia.

Se logró percibir que los colaboradores de la municipalidad de Ocos, consideran beneficioso que se les brinde constante capacitación con el fin de mejorar su desempeño o bien que se impartan cursos de motivación que ayuden a prestar un mejor servicio a la población que requiera de los servicios municipales.

2.2.4 Dirección

Es la fase del proceso administrativo donde se influye para que los empleados se propongan cumplir con los objetivos tanto a nivel institucional como grupal, de acuerdo a lo planificado, a través de la motivación, comunicación y la supervisión.

En toda estructura organizacional se debe planear, organizar, ejecutar y sobre todo dirigir en forma adecuada a todos los miembros, en este caso la Municipalidad debe identificarse con su personal y viceversa para poder llevar a cabo la ejecución de sus planes a corto, mediano y largo plazo. Después de entrevistados los colaboradores de la Municipalidad se determinó la situación actual de los siguientes aspectos:

2.2.4.1 Clima Organizacional

En cualquier tipo de organización ya sea pública o privada, mucho tiene que ver el clima organizacional que se pretende alcanzar dentro de ésta, derivado de las consecuencias tanto positivas como negativas y que repercute en la percepción que los miembros tienen de la organización. Para que una persona pueda desarrollar su trabajo de una manera eficiente, debe sentirse segura consigo

misma y con todo lo que gira alrededor de ella, así como también entender el ambiente que la rodea.

Se determinó que dentro de la municipalidad de Ocos el clima organizacional existente es agradable, ya que 100% de los colaboradores entrevistados manifestó que las relaciones interpersonales están basadas en el respeto, compañerismo y comunicación, además se constató que realizan trabajo en equipo para lograr sus objetivos de una mejor manera, a excepción de las oficinas que cuentan con un solo encargado de la misma.

2.2.4.2 Motivación

Es la que se aplica a una serie de impulsos, deseos, necesidades, anhelos y fuerzas similares. Es la fase donde los jefes motivan a los subordinados, es decir, que realizan cosas con las que esperan satisfacer esos impulsos y deseos, e inducir a los colaboradores a tener un comportamiento de determinada forma, obteniendo así una mayor productividad laboral.

Todos los colaboradores de la municipalidad de Ocos se sienten plenamente identificados con su puesto de trabajo por diferentes razones, por lo que se desenvuelven y desarrollan sus actividades de una mejor manera, se pudo determinar que 100% del personal no recibe motivación alguna, más que solo lo que pueden percibir a través de la experiencia que el mismo trabajo les otorga, los conocimientos adquiridos y el salario mensual que devengan.

2.2.4.3 Comunicación

En todas las fases del proceso administrativo se ve involucrada la comunicación, sin embargo es en la fase de dirección en donde toma mayor importancia. Por eso se puede definir como el proceso donde se transmite y se recibe información

de una persona o grupo social; se llevará a cabo cuando existan por lo menos dos personas y se puede realizar en forma verbal o escrita.

Después de realizadas las entrevistas y según lo manifestado por los colaboradores se constató que la comunicación interna en la Municipalidad es buena para ocho empleados y es regular para dos, por lo que es necesario hacer notar que en lo que se refiere a la comunicación que se maneja dentro de la institución es positiva tal y como se puede observar en la siguiente tabla:

Tabla 7
Municipio de Ocosingo - departamento de San Marcos
¿Cómo considera la comunicación interna en la Municipalidad?
Año: 2010

Funcionario o Colaborador	Buena	Mala	Regular
Encargado de la Oficina del IUSI	X		
Encargado de la Oficina Forestal			X
Encargado de la Oficina de la Mujer	X		
Tesorero	X		
Oficial de Contabilidad	X		
Receptor	X		
Secretario Municipal			X
Oficial I de Secretaría	X		
Técnico de la OMP	X		
Encargado de la OMP	X		
TOTAL	8	0	2

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

Como se observa en la tabla anterior a pesar que para ocho colaboradores la comunicación interna es buena y para dos es regular, se determinó que 100% de los entrevistados manifestaron que el tipo de comunicación existente es informal, ya que a la hora de solicitar alguna documentación por parte de las autoridades o bien al momento de querer brindar alguna información al personal únicamente lo hacen en forma verbal.

2.2.4.4 Supervisión

Este proceso consiste en tratar de cumplir con las tareas o actividades que han sido encomendadas, por medio de la supervisión constante. Dentro de la Municipalidad existe supervisión por parte de las autoridades municipales, a quienes los colaboradores deben de rendir un informe circunstanciado de las actividades realizadas, para que sean revisadas y aprobadas por el Alcalde.

2.2.5 Control

Es la función administrativa por medio de cual se evalúa el rendimiento de los diferentes procesos que cada colaborador lleva a cabo dentro de la Municipalidad, para identificar las debilidades existentes y poder corregirlas a la brevedad posible.

2.2.5.1 Evaluación de desempeño

A través del estudio realizado se determinó que en la municipalidad de Ocosingo no existen estándares de control establecidos de una manera formal para determinar la eficiencia y eficacia con la que se desenvuelven los colaboradores tanto de forma interna como externa, esto debido a que no existe una persona responsable de evaluar periódicamente el desempeño y por consiguiente es imposible medir si se cumple con los objetivos propuestos, lo cual repercute en

el desarrollo de la Municipalidad porque no es posible detectar las fallas que se presenten y de esta manera tomar medidas correctivas.

En la siguiente tabla se podrá observar que del total de colaboradores entrevistados nueve indicaron que la Municipalidad no cuenta con controles para medir y evaluar el desempeño de sus empleados mientras que solo una persona manifestó que si cuentan con dichos controles.

Tabla 8
Municipio de Ocós - departamento de San Marcos
¿Cuenta la Municipalidad con algún control para evaluar el desempeño del personal?
Año: 2010

Funcionario o Colaborador	Si tiene	No tiene
Encargado de la Oficina del IUSI		X
Encargado de la Oficina Forestal		X
Encargado de la Oficina de la Mujer		X
Tesorero	X	
Oficial de Contabilidad		X
Receptor		X
Secretario Municipal		X
Oficial I de Secretaría		X
Técnico de la OMP		X
Encargado de la OMP		X
TOTAL	1	9

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

Como se determinó a través del estudio realizado, 90% de los colaboradores considera que no existen controles dentro de la Municipalidad y que los pocos sistemas de medición y evaluación de resultados no se ajustan a las necesidades reales y por ende limita de sobre manera que se pueda alcanzar una mayor productividad y desarrollo municipal.

CAPÍTULO III

PROPUESTA DE SOLUCIÓN A LA PROBLEMÁTICA ENCONTRADA

A continuación se presentan algunas propuestas administrativas de solución a la problemática que se pudo encontrar a través del diagnóstico efectuado en la municipalidad de Ocós, con el objeto de contribuir al fortalecimiento de la gestión municipal toda vez que sean implementadas por el Concejo Municipal, y los jefes de los diferentes departamentos de la Municipalidad.

3.1 Propuesta General

Para una mejor comprensión se detallarán las propuestas en el mismo orden de la problemática encontrada por medio del diagnóstico es decir, a través del proceso administrativo.

3.1.1 Planeación

Es necesario llevar dentro de la municipalidad de Ocós un adecuado proceso de planificación, porque ésta es la que constituye la base del éxito. Al momento de elaborar el plan, se debe tomar en cuenta a todos los empleados y no solo lo deben elaborar las autoridades municipales o los jefes de cada departamento u oficina, se recomienda que cada unidad administrativa elabore su plan específico, el cual debe ajustarse al plan general de la institución. Se debe velar porque el jefe de cada unidad administrativa junto al Alcalde elaboren una programación que consista en la revisión del Plan Operativo Anual -POA- para poder medir y evaluar el grado de avance y ejecución de actividades así como también hacer las modificaciones correspondientes que el Concejo Municipal indique.

3.1.1.1 Misión y Visión

La misión determina la razón de ser de la institución y la visión es lo que se pretende llegar a ser en un periodo determinado, por tal razón es fundamental que toda organización cuente con dichos elementos y las municipalidades no son la excepción. No basta solo con formular las herramientas sino es importante que el personal y la población en general las conozcan, por lo cual se propone instalar rótulos que contengan la información, en lugares estratégicos y que sean visibles, lo cual contribuirá con la orientación de los colaboradores para la consecución de los objetivos.

Se comprobó que tanto la misión como la visión de la Municipalidad están desactualizadas lo cual influye en que los colaboradores no se encuentren identificados con las mismas, por lo cual se presenta una propuesta tanto de misión como visión para que las autoridades correspondientes las aprueben y puedan ser aplicadas o bien, mejoradas por las personas encargadas.

- **Misión de la municipalidad de Ocosingo**

Somos una institución pública al servicio de la población rio blanquéense, dirigida al desarrollo de los sectores de educación, salud, seguridad, infraestructura, ambiente, cultura y deportes; para mejorar las condiciones de vida de los habitantes del Municipio sin discriminación alguna. Optimizando el uso de los recursos con equidad, eficiencia y transparencia.

- **Visión de la municipalidad de Ocós**

En término de cinco años llegar a ser una Municipalidad destacada en materia de administración y servicios, que provea a los vecinos mejores condiciones de desarrollo que generen armonía, bienestar y paz a sus habitantes.

3.1.1.2 Objetivos

La Municipalidad debe contar con un objetivo general y en cada oficina o departamento se deben elaborar los objetivos específicos, relacionados con el mismo. Se recomienda que al momento de elaborar los objetivos específicos se tome en cuenta a todo el personal.

A continuación se presenta una propuesta de un objetivo general así como también de los objetivos específicos:

Objetivo general

- Llegar a ser un municipio prospero a través del desarrollo de políticas y estrategias de cambio que garanticen la prestación de servicios de calidad a la población en general mediante el uso adecuado de los recursos humanos, materiales y financieros.

Objetivos específicos

- Conseguir la excelencia en la prestación de servicios por parte de los colaboradores.
- Promover el turismo como una alternativa para fortalecer los ingresos municipales.
- Adoquinar las calles del Municipio en su totalidad.
- Informar a los colaboradores de la Municipalidad cuál es la estructura y el orden jerárquico que la integra así como también a donde pertenecen.

- Contar con todas las unidades administrativas necesarias para brindar un servicio de calidad.
- Ampliar la participación ciudadana en la gestión municipal.
- Hacer más eficientes los procesos de recaudación tributaria e implementar medidas verídicas y eficaces para su control y manejo.
- Implementar un programa de tratamiento de desechos sólidos y aguas servidas que permita reducir la contaminación ambiental.
- Ampliar la cobertura de las necesidades básicas de la población.
- Velar por el cuidado de las reservas naturales con que cuenta el Municipio.

3.1.1.3 Políticas

Se recomienda que cada oficina o departamento cuente con políticas internas de trabajo para facilitar el desarrollo de sus funciones, así mismo es necesario que las políticas generales sean dadas a conocer a todo el personal ya que actualmente son desconocidas por los mismos y únicamente es el Alcalde quien toma decisiones y gira ordenes conforme ocurran las situaciones.

3.1.2 Organización

Una organización formal es un mecanismo o estructura que permite a las personas laborar en forma conjunta, motivados y eficientemente.

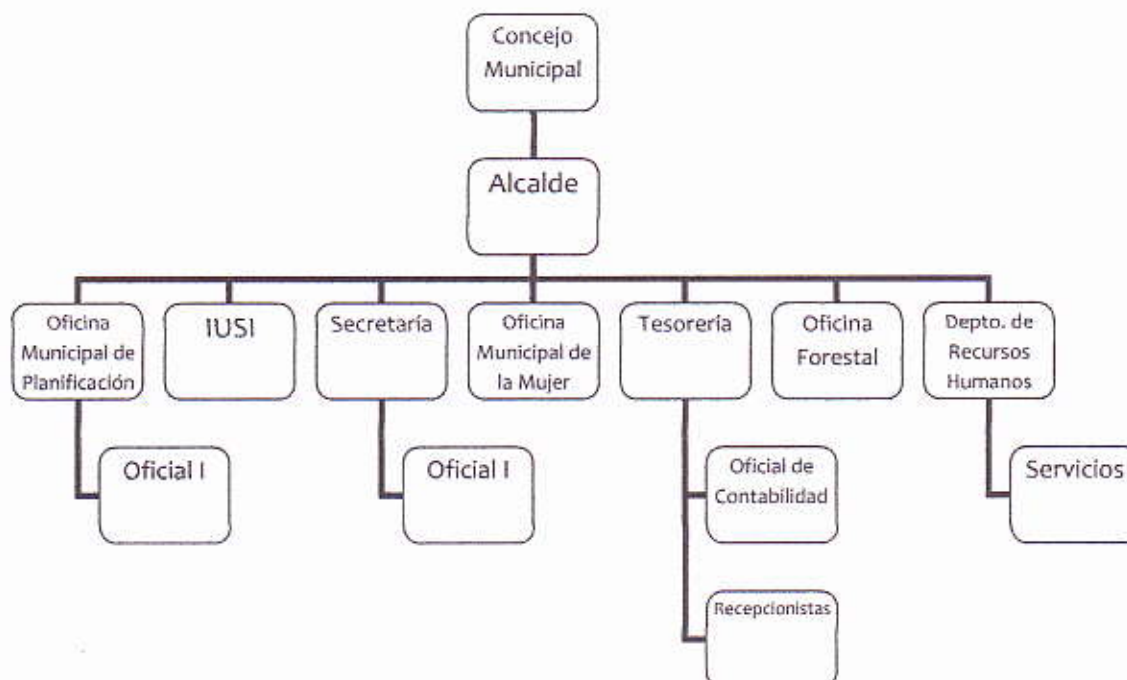
Cada miembro que pertenezca a la organización será más eficiente con su trabajo para la consecución de los objetivos que persigue la institución, si conoce cuál es el trabajo que va a administrar, quien lo va a ayudar, a quien debe informar y quienes integran su grupo de trabajo.

En la estructura organizacional de la municipalidad de Ocós, se necesita agregar y eliminar algunas unidades administrativas para mejorar la gestión municipal. Las unidades que se deben de eliminar son:

- Registro civil.
- Policía municipal.
- Registro de vecindad.

Se determinó que las unidades administrativas antes mencionadas ya no funcionan dentro de la Municipalidad, por lo cual, después de realizado el diagnóstico y en base a lo manifestado por los colaboradores a través de las entrevistas efectuadas así como también a lo observado, se hace la siguiente propuesta de una nueva estructura municipal:

Gráfica 3
Municipio de Ocós - departamento de San Marcos
Organigrama municipal (Propuesto)
Año: 2010



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

Como se puede observar la gráfica anterior, varía en comparación a la estructura existente, ya que se agrega el departamento de recursos humanos y se eliminan las oficinas de la policía municipal, el registro civil, así como el personal de campo, fontaneros, recaudadores de impuestos y oficiales que ya no funcionan en la Municipalidad, así mismo se propone la creación de la oficina de servicios que serían la encargada de cubrir las funciones que realizaban las unidades que fueron eliminadas.

Con la implementación de la nueva estructura municipal se alcanzarán los siguientes objetivos:

- Eliminar la duplicidad de trabajo.
- Asignar a cada miembro de la institución responsabilidades y autoridad para la ejecución eficiente de sus labores.
- Que cada miembro tenga plenamente identificado de quien depende y quiénes son sus subordinados.
- Alcanzar los objetivos prioritarios de la institución de forma eficiente y con el mínimo esfuerzo, mediante el trabajo en equipo.
- Establecer dentro de la institución, canales de comunicación adecuados para que las políticas se cumplan y que los objetivos establecidos se logren de manera eficiente y eficaz en todos los niveles de la misma.

Como ya se hizo mención, se propone la creación e incorporación a la estructura municipal del departamento de recursos humanos, al momento de crear dicha unidad administrativa se hace necesario que los manuales administrativos existentes sean actualizados.

A continuación se describe la importancia de la creación del departamento de recursos humanos:

3.1.2.1 Propuesta de la creación del departamento de recursos humanos

Como se identificó a través del diagnóstico administrativo, no todo el personal de la municipalidad de Ocosingo, se encuentra calificado para el puesto que ocupa, si bien es cierto, todos tienen estudios a nivel diversificado pero desarrollan labores distintas a las relacionadas con los estudios efectuados; lo anterior es consecuencia de un inadecuado proceso de reclutamiento y selección de

personal, razón por la cual se propone la creación del departamento de recursos humanos.

Al momento de crear dicho departamento se obtienen las siguientes ventajas:

- Minimizar esfuerzos.
- Mejorar el rendimiento de las actividades.
- Personal más capacitado.
- Mejorar la calidad de servicio al cliente.
- Seleccionar al personal idóneo y calificado para cada puesto.
- Contribuir con la consecución de los objetivos.

3.1.2.2 Propuesta para la elaboración de manuales administrativos

Como se mencionó en el capítulo anterior, se constató que los manuales administrativos existentes se encuentran desactualizados lo cual afecta de sobremanera que los colaboradores no tengan claramente definida y en forma física sus funciones por lo cual se presenta la siguiente propuesta.

- La elaboración de un manual de organización que detalle, la estructura de la Municipalidad, señale los puestos y la relación que existe entre ellos, para el logro de los objetivos de la institución. Éstos explican la jerarquía, los grados de autoridad y responsabilidad, funciones y actividades de la institución a través de graficas de organización y descripción de puestos de trabajo.
- La elaboración de un manual de inducción que permita a los colaboradores, familiarizarse en una forma más rápida con su puesto de trabajo.

- La elaboración de un manual de normas y procedimientos que contenga en forma escrita, sencilla y sistemática los pasos necesarios y los responsables para realizar cada procedimiento, además de la estipulación previa de las normas que lo regulan.
- La elaboración de un manual de funciones y atribuciones en los cuales se detalle cuales son las funciones que se deben realizar en cada puesto de trabajo.

3.1.3 Integración

En base a lo que se comprobó a través del diagnostico administrativo efectuado a la municipalidad de Ocos, se determinó que para lograr un mejor funcionamiento se deben implementar las siguientes propuestas:

3.1.3.1 Manual de reclutamiento y selección de personal

La Municipalidad como institución formal debe de contar con un documento guía de reclutamiento y selección de personal, para elegir mediante la utilización de determinadas técnicas y procesos al candidato idóneo para el puesto de acuerdo con los requerimientos del mismo.

Si las autoridades municipales deciden implementar el departamento de recursos humanos, éste será el encargado de la elaboración de dicho documento.

Dentro de las ventajas que presenta la elaboración e implementación de dicho manual están las siguientes:

- Contribuir al logro de los objetivos

- Incrementar el prestigio de la organización.
- Servir de guía para reclutar y seleccionar personal.
- La Municipalidad empleará un proceso adecuado de selección de personal.

También se propone efectuar las gestiones necesarias para que se han implementados los siguientes programas:

3.1.3.2 Programa de capacitación de personal

Toda organización ya sea pública o privada está sujeta al cambio y la municipalidad de Ocosingo no es la excepción, por lo antes expuesto es necesario implementar un programa de capacitación constante para lograr la máxima eficiencia de los colaboradores, se propone darle prioridad a las capacitaciones relacionadas con servicio al cliente y relaciones humanas.

Al momento de implementar el programa de capacitación, se debe de incluir a todo el personal desde el nivel más alto al bajo y se debe de elaborar una programación en la cual sean capacitados todos los colaboradores como mínimo cada seis meses.

3.1.3.3 Programa de inducción

De acuerdo a los resultados obtenidos en el capítulo anterior se pudo establecer que el personal de nuevo ingreso no recibe inducción tal y como lo muestra la tabla numero cinco del presente informe. Por tal razón al momento de contratar personal, debe brindársele la inducción adecuada, de ésta forma le será más fácil familiarizarse con el ambiente organizacional y tendrá el conocimiento necesario de los objetivos de la institución. Por lo expuesto anteriormente es

necesario implementar un programa de inducción el cual debe ser elaborado por el departamento de recursos humanos o autoridades municipales.

3.1.4 Dirección

Después de realizado el diagnóstico administrativo en la municipalidad de Ocos, en cuanto a la dirección se refiere, se presentan las siguientes propuestas:

3.1.4.1 Comunicación

Como ya se indicó la comunicación es el proceso por medio del cual se envía o recibe información dentro de un grupo social a través de cualquier medio.

Se propone que implementen estrategias para que ayuden a que la comunicación que existe dentro de la municipalidad de Ocos sea de tipo formal, entre las estrategias a utilizar están:

- Toda la información solicitada y proporcionada debe ser en forma escrita.
- Implementar el uso de oficios, providencias, memorándums.

Es importante que cada oficina posea línea telefónica y que se cuente con 3 fotocopadoras como mínimo para mejorar la reproducción de documentación que muchas veces contiene información con carácter de urgencia y por la falta de las mismas no se puede hacer llegar a donde corresponde.

También se propone que se utilicen los canales adecuados de comunicación los cuales se describen a continuación:

- Comunicación ascendente: Se debe de llevar a cabo desde el operativo hasta el Concejo Municipal para rendir los informes correspondientes.

- Comunicación Horizontal: Se debe de llevar a cabo entre los jefes de las distintas oficinas o departamentos para coordinar actividades en beneficio de la Municipalidad.
- Comunicación descendente: Se debe de llevar acabo del Concejo Municipal, para el Alcalde y éste deberá trasladar la información a los jefes de las distintas oficinas o departamentos y éstos al personal operativo, para girar órdenes e instrucciones o solicitar alguna información.

3.1.4.2 Motivación del personal

La motivación es necesaria para mantener comprometidos a los colaboradores con el logro de los objetivos de la Municipalidad. Hay que mencionar que gran parte de la satisfacción del vecino depende de cuán motivado esté el colaborador con la institución, específicamente con su área de trabajo.

Se propone que se mantenga una constante capacitación para los empleados ya que de esta forma se incrementa la motivación y aprenden nuevas formas de realizar su trabajo. También es importante tomar en cuenta la opinión de los colaboradores para poder determinar en qué áreas preferirían ser capacitados y sobre que otros temas quieren adquirir más conocimientos para desempeñar su cargo de una mejor manera.

Cuando un empleado no se siente bien en su lugar de trabajo, muchas veces es porque necesita ser motivado para que cambie su actitud y lograr que sea una persona capaz de proponer soluciones a los problemas, alguien que esté dispuesto a compartir con los demás, que desee adquirir nuevos conocimientos, etc.

Otras actividades que se proponen para mantener motivado al personal, son las siguientes:

- Otorgar un incentivo cada año al mejor colaborador de la Municipalidad, en base a los resultados obtenidos de la evaluación de desempeño.
- Realizar actividades fuera del Municipio, en los días de asueto por lo menos una vez al año.
- Otorgar un reconocimiento al colaborador que se distinga por tener un mejor servicio para con los vecinos del lugar.
- Realizar un evento al final de cada año en donde se les otorgue un diploma de reconocimiento a todos los colaboradores de la Municipalidad.

3.1.4.3 Liderazgo

Se propone que los jefes de cada oficina o departamento sean capacitados periódicamente sobre temas relacionados con el proceso administrativo y que tengan que ver con las actividades que realiza, ya que el desconocimiento parcial podría influir en el personal a su cargo. Deben de comprender que no existe un estilo definido de liderazgo, sino la aplicación del mismo dependerá de la situación en que se encuentre.

También se recomienda seguir las líneas de autoridad establecidas en la estructura organizacional. Cada jefe dirige a un determinado número de colaboradores y es responsable de los resultados obtenidos durante determinado período.

3.1.5 Control

La calidad del servicio municipal depende de los empleados, por lo que es necesario realizar una evaluación periódica del desempeño que permitirá dar a conocer si los resultados obtenidos van acordes a lo que se planificó. Esto es algo que no se hace dentro de la Municipalidad.

3.1.5.1 Evaluación de desempeño

En el artículo 55 de la Ley del Servicio Municipal, Decreto 1-87 se menciona que la evaluación de desempeño debe establecerse por el Concejo Municipal con la asesoría del departamento de recursos humanos y cada jefe esta obligado a evaluar en forma justa y objetiva al personal que tiene a su cargo.

Los resultados obtenidos de la evaluación de desempeño son los que servirán de base para, promociones, ascensos, traslados, incentivos, fortalecimiento de la carrera administrativa municipal, formulación de programas de capacitación entre otros.

Por lo anteriormente expuesto, se propone que se ponga en práctica la evaluación periódica del desempeño del personal y sirvan de base para tomar nuevas alternativas a partir de los resultados que no se alcancen durante un determinado período, así como también que se le de seguimiento para ver los resultados de desempeño de los colaboradores cada cierto tiempo.

CAPÍTULO IV

REQUERIMIENTO DE INVERSIÓN SOCIAL

En este apartado se analizan todos los aspectos que están relacionados con el desarrollo del Municipio; el análisis de las fuentes de ingresos municipales así como también las necesidades de inversión social y los proyectos que actualmente se ejecutan.

4.1 Fuentes de ingresos municipales

La Municipalidad obtiene ingresos de fuentes internas y externas, las primeras corresponden a pagos procedentes de cualquier tipo de prestación de servicios a la comunidad como tasas, arbitrios (agua, tasa municipal por energía eléctrica, IUSI y peaje), contribuciones especiales (extracción de maíz y extracción de banano); las segundas comprenden las partidas recibidas del Estado, préstamos y recepción de donaciones.

La generación de más ingresos permitirá el aporte para financiar proyectos. Actualmente la Municipalidad cuenta con ingresos propios tales como cobros de peaje, para lo cual se tienen dos garitas, una en Aldea Limones y otra en Caserío Chiquirines; en donde se cobra de Q5.00 a Q20.00, lo que depende del tamaño del vehículo, también tiene ingresos del cobro de boleto de ornato y del IUSI, este último no se cobra por el tipo de vivienda, sino se cobra una cuota mínima. Así también se tuvo conocimiento que no se cobran las licencias de construcción.

Adicionalmente a los ingresos propios de la Municipalidad, se tienen ingresos por ferias, en donde cobran de Q10.00 a Q20.00 por parqueo, también quienes prestan el servicio de transporte en el municipio, deben cancelar una cuota de Q.5.00 diarios. Actualmente la Municipalidad no cuenta con otras alternativas para generar más ingresos; sin embargo, se tiene interés en buscar un mecanismo que ayude a la generación de ingresos municipales. Se tuvo

conocimiento de que el ingreso por impuestos, arbitrios y tasas municipales asciende aproximadamente a Q.125, 000.00 mensuales. Del total de ingresos de la Municipalidad, 15% equivale a la cuota que se cobra por la extracción de banano y 85% corresponde al cobro de impuestos, arbitrios y tasas de la Municipalidad.

El manejo de efectivo de la Municipalidad le corresponde al Tesorero, quien podrá realizar todos los desembolsos que de conformidad con la ley se establezcan; no obstante, todos aquellos gastos que no se contemplan dentro de ésta, tendrán que contar con previa autorización del Alcalde Municipal.

Actualmente la Municipalidad utiliza para la recaudación de los ingresos, formas prenumeradas (recibos de pago) que están autorizadas por la Contraloría General de Cuentas, estos documentos están bajo el control y manejo de Tesorería apoyándose con el sistema **SIAF MUNI**, -Sistema Integrado de Administración Financiera- que es donde se monitorean los recibos de caja que están habilitados, así como los anulados.

Los ingresos son recolectados por cobradores que llegan a las viviendas a solicitar el pago de los servicios prestados por la Municipalidad y por el departamento de receptoría, que es el responsable de elaborar un informe diario de estos ingresos a través del sistema SIAF MUNI.

Los ingresos recaudados por los diferentes medios son depositados por el tesorero al finalizar el día o al siguiente, en la institución bancaria correspondiente ubicada en el municipio de Tecún Umán. Esto en contraposición con el MAFIM –Manual de Administración Financiera Integrada Municipal- que estipula que el receptor general obtendrá un reporte general de los ingresos del día, y este será el encargado de enviar los fondos al banco y posteriormente bajo conocimiento, entregará al tesorero un reporte, adjuntando la boleta de depósito debidamente certificada por la caja receptora del banco.

También se comprobó que dentro de la municipalidad de Ocosingo existe la necesidad de desarrollar nuevos mecanismos para la generación de ingresos a nivel local, particularmente si se busca que el Municipio pueda asumir nuevas funciones de una manera eficiente. La Municipalidad ha recibido financiamiento externo (donaciones de cooperaciones, préstamos de bancos internacionales, etc.), de proyectos ejecutados en el período 2004-2007; sin embargo, para el presente período 2008-2011, no se tiene conocimiento de los proyectos aprobados por el SNIP –Sistema Nacional de Inversión Pública- que se aplicarán paralelamente al financiamiento externo, dicha información únicamente es conocida por el Alcalde Municipal, la cual no se pudo establecer.

En la investigación se observó que existen proyectos para los cuales se solicitará ayuda internacional para financiarlos; aunque no en su totalidad porque una parte la respalda el Consejo de Desarrollo. Éste coadyuvará a disminuir la parte de los costos que le corresponden a la municipalidad en la ejecución de los proyectos.

4.2 Proyectos en ejecución

Todo proyecto nace de una necesidad u oportunidad que puede presentarse en determinado momento, así mismo constituye un complejo de actividades desarrolladas para utilizar recursos con el objeto de obtener beneficios. La presentación adecuada de este proyecto, implica presentarlo en forma ordenada, describiendo y justificando la secuencia de cada proceso.

Después de realizada la entrevista al encargado de la oficina municipal de planificación (OMP) de Ocosingo, se comprobó que los proyectos que están actualmente en ejecución son los que se describen en la siguiente tabla:

Tabla 9
Municipio de Ocos - departamento de San Marcos
Proyectos en ejecución
Año: 2010

No.	Nombre del Proyecto	Lugar
1	Mejoramiento de camino rural con pavimento rígido de la calle de doña Blanca López	Col. Santa Isabel, Parcelamiento La Blanca.
2	Pavimentación del tramo carretero.	Caserío Salinas II
3	Construcción de lavaderos públicos	Caserío Palmar I
4	Construcción del techo del salón comunal	Parcelamiento La Blanca
5	Remodelación del techo del mercado municipal	Ocos, cabecera
6	Construcción de puente vehicular	Caserío El Crucero
7	Construcción de puente vehicular	Parcelamiento La Blanca y Limones
8	Mejoramiento de camino rural con adoquinado de la calle Israel Juncos	Ocos, cabecera
9	Mejoramiento de camino rural con adoquinado de la calle La Huesera	Parcelamiento La Blanca
10	Mejoramiento de camino rural con adoquinado de la calle Mario López	Parcelamiento La Blanca
11	Construcción de sistema de drenaje sanitario Colonia Edilma Navarajo	Parcelamiento La Blanca
12	Introducción del sistema de agua potable, II fase, colonia Cristo El Salvador	Parcelamiento La Blanca
	TOTAL DE PROYECTOS EN EJECUCIÓN	12

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

Como se puede observar en la tabla anterior está contemplado para el presente año la ejecución de 12 proyectos, se comprobó que existen proyectos que se ejecutan desde el año anterior entre los que sobresale el proyecto de construcción del puente vehicular que comunicará a la aldea La Blanca con la aldea Limones lo cual facilitará la vía de acceso entre ambas. La construcción de dicho puente ha quedado paralizada en varias ocasiones por diversos motivos, en su mayoría por fenómenos naturales. Los otros proyectos que se ejecutan desde el año 2009 son: la construcción de lavaderos públicos, la pavimentación del tramo carretero de la aldea Salinas, la construcción del techo del salón comunal y la construcción del puente vehicular del caserío El Crucero.

4.3 Necesidades de inversión social

De acuerdo a la investigación realizada se determinó que es necesario que exista una mayor inversión en el gasto público, para mejorar el nivel de vida de la población del municipio de Ocos, para mejorar así los niveles de producción en las actividades agrícolas, pecuarias, artesanales y agroindustriales; se comprobó que las necesidades que requieren inversión dentro del municipio de Ocos son: Infraestructura física (carreteras, puentes, sistemas de riego, centros de acopio, etc.) e infraestructura social (escuelas, puestos de salud, servicios de agua potable y saneamiento; extracción de basura, conservación ambiental).

La inversión social que se requiere será eficiente si los grupos beneficiarios, pequeños y medianos productores, agricultores, artesanos, pescadores y población en general; participan en la discusión de las necesidades urgentes de satisfacer y seguimiento de las mismas.

Se comprobó a través de entrevistas a vecinos, así como también por medio de la observación directa, que las necesidades comunes en los centros poblados son las que se describen en la siguiente tabla:

Tabla 10
Municipio de Ocos - departamento de San Marcos
Necesidades de inversión social
Año: 2010

Centro poblado	Sistema de drenajes	Agua potable	Servicio de extracción de basura	Adoquina- miento y pavimentación	Construcción y mantenimiento de rastros
Cabecera Municipal	x	x	x	x	X
Aldea La Blanca	x	x	x	x	X
Aldea Limonos	x	x	x	x	X
Aldea Chiquirines	x	x	x	x	
Aldea Platanares	x	x	x	x	
Aldea Salinas II	x	x	x	x	
Caserío Almendrales	x	x	x		
Caserío Barillas	x	x	x	x	
Caserío Carrizales	x	x	x	x	
Caserío Los Cerritos	x	x	x	x	
Caserío El Crucero	x	x	x	x	
Caserío El Izotal	x	x	x	x	
Caserío La Unión	x	x	x	x	X
Hacienda La Zarca	x	x	x	x	
Caserío Las Cruces	x	x	x	x	X
Caserío Las Morenas	x	x	x	x	
Caserío Los Faros	x	x	x	x	
Caserío Laureles	x	x	x	x	
Caserío Limoncitos	x	x	x	x	
Caserío Madronales	x	x	x	x	
Continúa					

Continuación tabla 10

Caserío Mareas del Suchiate Colonia Oscar Méndez	x	x	x	x	
Caserío Palmar I Caserío Palmar II Caserío Pueblo Nuevo	x	x	x	x	
Caserío Salinas I Caserío Tilapa	x	x	x	x	
Centro poblado	Mejoras o reconstrucción de mercados	Ampliación de alumbrado público	Equipamiento de puestos de salud	Construcción de centros educativos	Comité de mejoramiento y conservación ambiental
Cabecera Municipal	x		x		X
Aldea La Blanca		x	x		
Aldea Limonos	x	x	x	x	X
Aldea Chiquirines	x	x	x		
Aldea Platanares		x			
Aldea Salinas II		x			
Caserío Almendrales		x			
Caserío Barillas		x			
Caserío Carrizales		x	x		
Caserío Los Cerritos		x	x		
Caserío El Crucero		x	x		
Caserío El Izotal		x			
Caserío La Unión	x	x	x		X
Hacienda La Zarca		x			
Continúa					

Continuación tabla 10

Caserío Las Cruces	x	x	x		X
Caserío Las Morenas		x			
Caserío Los Faros		x	x		
Caserío Laureles		x			
Caserío Limoncitos		x	x		
Caserío Madronales		x			
Caserío Mareas del Suchiate		x			X
Colonia Oscar Méndez		x			
Caserío Palmar I		x	x		
Caserío Palmar II		x	x		X
Caserío Pueblo Nuevo		x	x		
Caserío Salinas I		x			
Caserío Tilapa		x			X
Centro poblado	Tratamiento de aguas servidas	Tratamiento de basura	Elaboración e instalación de gaviones	Mantenimiento y mejoras de puentes	Centros de acopio de productos
Cabecera Municipal	x	x	x		
Aldea La Blanca	x	x			
Aldea Limones	x	x	x		
Aldea Chiquirines	x	x			
Aldea Platanares	x	x			
Aldea Salinas II	x	x	x		X
Caserío Almendrales	x	x	x		
Caserío Barillas	x	x			
Caserío Carrizales	x	x	x	x	
Continúa					

Continuación tabla 10

Caserío Los Cerritos	x	x	x	
Caserío El Crucero	x	x	x	
Caserío El Izotal	X	x	x	
Caserío La Unión	X	x	x	
Hacienda La Zarca	X	x		
Caserío Las Cruces	X	x	x	
Caserío Las Morenas	X	x	x	
Caserío Los Faros	X	x		
Caserío Laureles	X	x	x	
Caserío Limoncitos	X	x		
Caserío Madronales	X	x	x	
Caserío Mareas del Suchiate	X	x	x	
Colonia Oscar Méndez	X	x		
Caserío Palmar I	X	x	x	
Caserío Palmar II	X	x	x	
Caserío Pueblo Nuevo	X	x		
Caserío Salinas I	X	x	x	
Caserío Tilapa	x	x		X

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

Como se observa en la tabla anterior, son muchas las necesidades de inversión que existen en el Municipio, por lo cual es importante que los vecinos de cada centro poblado se encuentren organizados para que junto a las autoridades municipales encuentren las soluciones y determinen los pasos a seguir para poder cubrir las mismas. Es importante resaltar que para cuidar o mejorar la

salud de la población, se debe de gestionar la construcción de rastros para destace de animales, que es de donde se obtiene la carne bovina y de marrano que se comercializa para consumo de la población; también son comunes las necesidades de suministro de agua potable y una adecuada letrinización. De la misma forma son comunes las necesidades de infraestructura productiva, como la pavimentación de caminos rurales, de los lugares donde se extrae la producción agrícola o bien, la construcción de centros de acopio para los distintos productos.

4.4 Priorización de proyectos

Como se mencionó en el numeral cuatro punto dos, actualmente se cuenta con la existencia de seis proyectos, los cuales ya fueron aprobados por el Sistema Nacional de Inversión Pública (SNIP) y que están pendientes de ejecución, debido a que todavía se ejecutan proyectos del año 2009.

La municipalidad es la encargada de velar por el bienestar de toda la comunidad, debe priorizar sus inversiones con el fin de generar capacidades y oportunidades a la población que permitan la reducción de la pobreza, mejorar el acceso a la salud, reducción de niveles de analfabetismo y mejorar la infraestructura social; lo cual contribuirá a mejorar la calidad de vida de la población. Como se mencionó anteriormente, la Municipalidad orienta la ejecución de proyectos de inversión en adoquinamiento, remodelación, agua potable etc. Es importante mencionar que para el desarrollo integral de la población es necesario priorizar en otras áreas fundamentales de desarrollo de la comunidad tales como:

- a) Educación
- b) Salud
- c) Seguridad ciudadana
- d) Comunicación (transporte, redes telefónicas, accesos tecnológicos)

- e) Proyectos de desarrollo productivo
- f) Vivienda
- g) Aprovechamiento de recursos naturales
- h) Turismo
- i) Otros servicios (extracción de basura, ornato social)

Es importante identificar cuáles son las áreas con mayor debilidad y así orientar la inversión no solo a proyectos de infraestructura si no a proyectos de desarrollo social ya que el desarrollo de una comunidad se logra con el bienestar común. Para el desarrollo comunitario es importante que las autoridades municipales prioricen la inversión en las áreas mencionadas anteriormente. A través de la realización de entrevistas a los colaboradores de la oficina municipal de planificación (OMP) sobre las necesidades de los pobladores se determinó que los proyectos a ejecutar durante el presente año se priorizaron de la siguiente manera:

- Construcción del sistema de agua potable II fase, Colonia Cristo El Salvador, Parcelamiento La Blanca, Ocosingo.
- Construcción del sistema de drenaje sanitario, Colonia Edilma Navarero, Parcelamiento La Blanca, Ocosingo.
- Mejoramiento del camino rural con adoquín, calle Mario López, Parcelamiento La Blanca, Ocosingo.
- Mejoramiento del camino rural con adoquín, calle La Huesera, Parcelamiento La Blanca, Ocosingo.
- Mejoramiento del camino rural con adoquinado, calle Israel Juncos (2 cuerdas), Cabecera Municipal de Ocosingo
- Mejoramiento del camino rural con pavimento rígido de la calle de doña Blanca López, Colonia Santa Isabel, Parcelamiento La Blanca, Ocosingo.

CONCLUSIONES

Derivado de la investigación de campo realizada en el municipio de Ocosingo departamento de San Marcos, sobre el tema Diagnóstico Administrativo Municipal, se presentan las siguientes conclusiones:

1. La Municipalidad no cuenta con un Departamento de Recursos Humanos, lo que ha repercutido en que los empleados contratados no cumplan con las especificaciones de los puestos y ha incidido en que varios objetivos no sean alcanzados en el periodo de tiempo propuesto.
2. Dentro de la Municipalidad no se cuenta con estándares que permitan evaluar el desempeño real de los colaboradores comparándolo con lo esperado, lo que afecta la toma de medidas correctivas para retroalimentar el sistema de control.
3. El desconocimiento del contenido de los manuales administrativos (de inducción, de organización y de normas y procedimientos) influyen en que las actividades sean desarrolladas en una forma empírica, lo cual provoca en determinado momento la subjetividad sobre tareas asignadas.
4. La falta de una misión, visión, objetivos, políticas y valores definidos en forma clara, así como la inadecuada estructura organizacional, ha provocado desinterés, poco compromiso, carencia de la mística de trabajo y desconocimiento generalizado en los colaboradores de los objetivos que persigue la Municipalidad.
5. El personal carece de motivación por parte de las autoridades municipales, en diferentes factores como: salarios, ascensos, recreación y reconocimiento a su labor desempeñada.

6. Por la carencia de programas de capacitación para el personal que labora dentro de la Municipalidad se comprobó que existe deficiencia e ineffectividad en el cumplimiento de las actividades del puesto.
7. A pesar que la cantidad que se debe pagar es mínima, no toda la población cumple con el pago puntual de los servicios públicos municipales.
8. El servicio de agua que brinda la Municipalidad a la población no es potable porque no se clora, únicamente es entubada, por lo que los vecinos están expuestos a enfermedades especialmente de tipo gastrointestinal.
9. Se determinó que dentro de la Municipalidad se ha manejado de forma incorrecta el proceso administrativo, en algunos casos se maneja por experiencia propia y no por un adecuado proceso de capacitación en el área administrativa.

RECOMENDACIONES

Como resultado de las conclusiones establecidas se proponen las siguientes recomendaciones, las cuales al momento de ponerlas en práctica, contribuirán al mejoramiento de la gestión del gobierno municipal de Ocosingo, departamento de San Marcos.

1. Crear el departamento de recursos humanos para llevar un proceso adecuado de reclutamiento y selección del personal y conseguir que los empleados contratados sean los idóneos para cada puesto.
2. Que se elabore e implemente dentro de la Municipalidad un sistema de control y evaluación de desempeño de personal para establecer un parámetro por cada colaborador y poder medir la eficiencia y eficacia con las que desarrolla las tareas que le son asignadas.
3. Que el Alcalde implemente y aplique los instrumentos y herramientas propuestos para que los colaboradores puedan cumplir de forma eficiente con sus funciones y se norme de esta manera cada una de las actividades efectuadas, que servirán de base para dirigir y administrar los recursos en general, lo cual facilitará el logro de los objetivos propuestos.
4. Que las autoridades municipales socialicen la misión, visión, objetivos, políticas y valores, lo cual permitirá despertar en el colaborador interés en ser partícipe, proactivo, una identificación con su puesto de trabajo y mayor compromiso social con la población.
5. Que se implementen dentro de la Municipalidad actividades dinámicas y programas de incentivos para el personal, puesto que el recurso más importante dentro de toda organización es el humano. Por lo mismo, debe

ser parte fundamental en las actividades de la actual administración municipal, motivar al personal a sentirse satisfechos en el desarrollo de sus funciones.

6. La capacitación al empleado debe ser parte fundamental en el Plan Operativo Anual de la Municipalidad, de esta forma se coadyuvara a que el personal se sienta más identificado con las tareas a realizar y facilitara el alcance de los objetivos organizacionales planteados.
7. Que se implemente un programa de concientización y se transmita a la población para que de ésta forma se incremente la recaudación por concepto de pago de servicios municipales los cuales serán invertidos en beneficio de la misma población a través de la prestación de servicios y ejecución de proyectos.
8. Que las autoridades municipales implementen el servicio de agua potable con tratamiento de cloro o a través de procesos establecidos por el Ministerio de Salud Pública y Asistencia Social; con el fin de evitar diversas enfermedades especialmente de tipo gastrointestinal que afectan a la población.
9. Que se le dé el seguimiento necesario al proceso administrativo dentro de la Municipalidad de manera integral, a través de toda la información que se proporciona en este informe, así como los instrumentos y herramientas administrativas propuestos para alcanzar de ésta forma los objetivos y metas planteadas.

ANEXOS

ANEXO 1

MANUAL DE ORGANIZACIÓN MUNICIPALIDAD DE OCÓS, SAN MARCOS

ÍNDICE

	Página
Manual de organización	1
Objetivos del manual	1
Organigrama propuesto para la Municipalidad de Ocos	2
Organigrama Municipal	3
Descripción del cargo del alcalde municipal	4
Descripción del cargo del concejal municipal	8
Descripción del cargo del síndico municipal	11
Descripción del puesto del coordinador de la oficina municipal de planificación	15
Descripción del puesto del técnico de la oficina municipal de planificación	18
Descripción del puesto del encargado de la oficina del impuesto único sobre inmueble	21
Descripción del puesto del secretario municipal	24
Descripción del puesto del coordinador de la oficina municipal de la mujer	27
Descripción del puesto del tesorero municipal	31
Descripción del puesto del oficial de contabilidad	35
Descripción del puesto del receptor	38
Descripción del puesto técnico forestal municipal	41
Descripción del puesto del encargado de recursos humanos	44
Descripción del puesto del encargado de la oficina de servicios	47

INTRODUCCIÓN

El manual de organización es un instrumento administrativo de apoyo que contiene información detallada de la estructura de la organización y las descripciones de los puestos.

Tiene como propósito facilitar la comprensión en la realización del trabajo y servir de guía para el buen funcionamiento de la municipalidad de Ocosingo. Sirve de orientación para el personal de nuevo ingreso para que puedan conocer y familiarizarse con los niveles jerárquicos, grados de autoridad y responsabilidad así como los canales de comunicación.

No está demás mencionar que actualmente la municipalidad cuenta con un manual de organización, pero éste se encuentra desactualizado ya que incluye puestos que ya no funcionan dentro de la misma y no incluyen el puesto de Encargado de Recursos Humanos que es la propuesta para que exista un mejor funcionamiento institucional.

MANUAL DE ORGANIZACIÓN

Es un instrumento administrativo que contiene la estructura de la organización y detalla las funciones y atribuciones de cada uno de los empleados así como también los requisitos de cada uno de los cargos que funcionan dentro de la misma, además de establecer los canales de comunicación y niveles jerárquicos.

OBJETIVOS DEL MANUAL

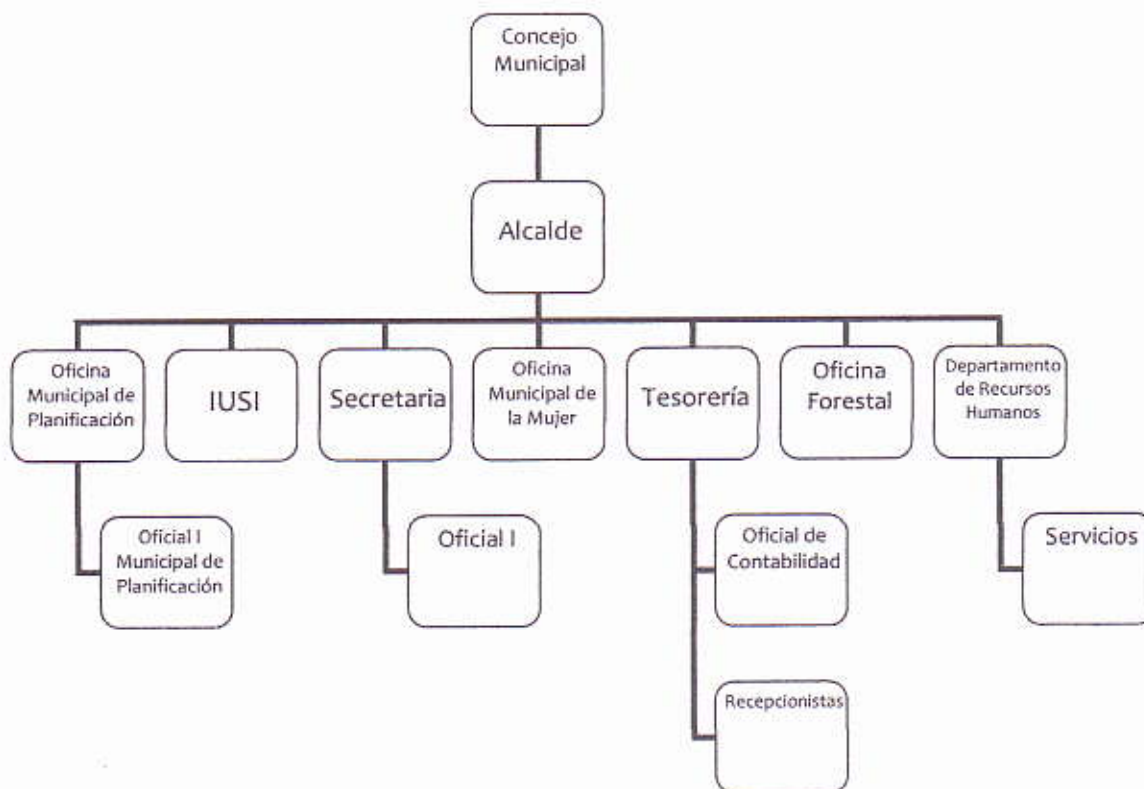
- ✓ Proporcionar información amplia sobre los objetivos del manual.
- ✓ Conocer los niveles jerárquicos de autoridad y responsabilidad.
- ✓ Minimizar tiempo y recursos en el desarrollo de las actividades.
- ✓ Ser un instrumento para los miembros y empleados de la Municipalidad.
- ✓ Evitar duplicidad de funciones.

ORGANIGRAMA PROPUESTO PARA LA MUNICIPALIDAD DE OCÓS

En base al análisis de la información recabada a través de las entrevistas realizadas así como también por medio de la observación directa se determinó que existe la necesidad de actualizar el organigrama existente ya que el mismo no es funcional ni se adapta a la realidad actual. Con la propuesta del nuevo organigrama municipal se pretende que todos los colaboradores puedan visualizar los niveles jerárquicos, puestos existentes y número de colaboradores que intervienen en las actividades que se realizan.

El organigrama propuesto para la municipalidad de Ocos queda de la siguiente manera:

Organigrama Municipal de Ocos (Propuesta).



I. Descripción Técnica del Cargo

Título del cargo:	Alcalde Municipal.
Ubicación Administrativa:	Alcaldía Municipal.
Inmediato Superior:	Ninguno.
Subalternos:	Personal Administrativo.
Número de puestos:	01

II. Descripción (naturaleza del cargo):

Es de tipo administrativo, el Alcalde es quien debe hacer cumplir con las ordenanzas, reglamentos, acuerdos, resoluciones y demás disposiciones del Concejo Municipal. Para cumplir con esta obligación, el Alcalde puede emitir las órdenes e instrucciones necesarias, dictar las medidas de política y buen gobierno y ejercer la potestad de acción directa.

III. Atribuciones:

- Dirigir la administración municipal.
- Representar a la Municipalidad y al Municipio.
- Presidir las sesiones del Concejo Municipal y convocar a sus miembros a sesiones ordinarias y extraordinarias.
- Velar por el estricto cumplimiento de las políticas públicas municipales y de los planes, programas y proyectos de desarrollo del Municipio.
- Dirigir, inspeccionar e impulsar los servicios públicos y obras municipales.

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

auxiliares a utilizarse en operaciones contables, que por ley corresponde autorizar a la Contraloría General de Cuentas.

- Autorizar, a título gratuito, los matrimonios civiles.
- Tomar el juramento de ley a los concejales, síndicos y a los alcaldes comunitarios o auxiliares, al darles posesión de sus cargos.
- Enviar copia autorizada a la Contraloría General de Cuentas del inventario de los bienes del Municipio, dentro de los primeros quince (15) días calendario del mes de enero de cada año.
- Ser el medio de comunicación entre el Concejo Municipal, las autoridades y funcionarios públicos.
- Presentar el presupuesto anual de la Municipalidad, al Concejo Municipal para su conocimiento y aprobación.
- Las demás atribuciones que expresamente le atribuyan las leyes y aquellas que la legislación del Estado asigne al Municipio y no atribuya a otros órganos municipales.

IV. Relación de Trabajo:

- Consejos Comunitarios de Desarrollo.
- Consejo Municipal de Desarrollo.
- Consejo Departamental de Desarrollo.
- Personal Administrativo de la Municipalidad.
- Alcaldes Auxiliares.

V. Autoridad:

- Está facultado para presidir sesiones del Concejo Municipal.
- Dirige la administración municipal.

- Representa legalmente a la Municipalidad y al Municipio.
- Preside y coordina el Consejo Municipal de Desarrollo.
- Integra el Consejo Departamental de Desarrollo.

VI. Responsabilidades:

Es responsable de hacer cumplir las ordenanzas, reglamentos, acuerdos, resoluciones y demás disposiciones del Concejo Municipal. Así como debe velar por el cumplimiento de las decisiones que se toman en las sesiones, salvo que en el acta correspondiente quede constancia de su oposición, mediante voto en contra.

VII. Especificaciones del cargo:

- Habilidades y destrezas:

Conocimiento en administración municipal.

Trabajar en equipo.

Liderazgo.

Manejo de sistemas de computación.

- Otros requisitos:

Ser guatemalteco de origen y vecino inscrito en el distrito municipal.

Estar en el goce de sus derechos políticos.

Ser electo.

I. Descripción Técnica del Cargo

Título del cargo:	Concejal Municipal.
Ubicación Administrativa:	Concejo Municipal.
Inmediato Superior:	Ninguno.
Subalternos:	Personal Administrativo.
Número de puestos:	05

II. Descripción (naturaleza del cargo):

Adicional a las atribuciones que deben desarrollar como integrantes del Concejo Municipal, los Concejales están obligados a integrar y desempeñar las comisiones para las cuales sean designados por el Alcalde o la Corporación Municipal.

III. Atribuciones:

- Proponer las medidas que tiendan a evitar abusos y corruptelas en las oficinas y dependencias municipales.
- Los concejales sustituirán, en su orden, al Alcalde en caso de ausencia temporal, teniendo el derecho a devengar una remuneración equivalente al sueldo del Alcalde cuando ello suceda.
- Emitir dictamen en cualquier asunto que el Alcalde o el Concejo Municipal lo soliciten. El dictamen debe ser razonado técnicamente y entregarse a la brevedad posible.

- Integrar y desempeñar con prontitud y esmero las comisiones para las cuales sean designados por el Alcalde o el Concejo Municipal.
- Fiscalizar la acción administrativa del Alcalde y exigir el cumplimiento de los acuerdos y resoluciones del Concejo Municipal.
- Interrogar al Alcalde sobre las medidas que hubiere adoptado en uso o extralimitación de sus funciones, y por mayoría de votos de sus integrantes, aprobar o no las medidas que hubiesen dado lugar a la interrogación.

IV. Relación de Trabajo:

- Con el Alcalde.
- Con los Síndicos Municipales.
- Con Funcionarios Públicos.
- Con el Personal Administrativo.

V. Autoridad:

- Delegar funciones específicas a las personas que ocupen y desarrollen actividades dentro de la Municipalidad.

VI. Responsabilidades:

- Responsable de las labores asignadas a su puesto, y del buen funcionamiento del mismo.

VII. Especificaciones del cargo:

- Habilidades y destrezas:

Conocimiento de administración municipal.

Trabajar en equipo.

Liderazgo.

- Otros requisitos:

Ser guatemalteco de origen y vecino inscrito en el distrito municipal.

Estar en el goce de sus derechos políticos.

Ser electo.

I. Descripción Técnica del Cargo

Título del cargo:	Sindico Municipal.
Ubicación Administrativa:	Concejo Municipal.
Inmediato Superior:	Ninguno.
Subalternos:	Sindicos suplentes y empleados municipales.
Número de puestos:	02

II. Descripción (naturaleza del cargo):

Consiste en emitir, supervisar, orientar y controlar el cumplimiento de los acuerdos, ordenanzas y resoluciones del cargo. Control y fiscalización de los distintos actos del gobierno municipal y su administración. Miembro del órgano de deliberación y de decisión, dentro de la Municipalidad.

Es un puesto directivo, que tiene a su cargo el manejo de la hacienda municipal (Producto de arbitrios, tasas, contribuciones, multas, etc.). Administración del producto proveniente de los impuestos, que el estado traslada a la Municipalidad (10% constitucional, rentas, frutos, licores, combustibles y lubricantes, etc.).

III. Atribuciones:

- Asistir a sesiones del Concejo Municipal y tomar parte activa en las discusiones y toma de decisiones.
- Proponer las medidas que tiendan a evitar abusos y cualquier tipo de irregularidades en las oficinas y dependencias municipales, como: cobros

ilegales con fines de agilizar trámites de expedientes, certificaciones, licencias, permisos, etc. Y cualquier otro tipo de actos de corrupción.

- Sustituir al Alcalde en caso de ausencia temporal, tiene derecho a devengar una remuneración equivalente al sueldo del Alcalde cuando ello suceda.
- Emitir dictamen en cualquier asunto que el Alcalde o el Concejo Municipal lo soliciten, especialmente cuando se trate de asuntos relacionados con la hacienda municipal, o bien con la comisión o comisiones que el síndico sea miembro. El dictamen debe ser razonado técnicamente y entregarse a la brevedad.
- Los síndicos representan a la Municipalidad ante los tribunales de justicia y oficinas administrativas y, en tal concepto, tener, el carácter de mandatarios judiciales, deben ser autorizados expresamente por el Concejo Municipal para el ejercicio de facultades especiales de conformidad con la ley (Ley del Organismo Judicial Art. 188 al 195, Código Civil Art. 1686 y 1704 y Código de Trabajo Art. 323). No obstante lo anterior, el Concejo Municipal puede, en casos determinados, nombrar mandatarios específicos como el coordinador de la Oficina Municipal de Planificación.
- Fiscalizar la acción administrativa del Alcalde y exigir el cumplimiento de los acuerdos y resoluciones del Concejo Municipal.
- Interrogar al Alcalde sobre las medidas que hubiere adoptado en uso o extralimitación de sus funciones, y por mayoría de votos de sus integrantes, aprobar o no las medidas que hubiesen dado lugar a la interrogación.
- Intervenir y supervisar todo lo relativo con avalúos, re avalúos, mediciones, desmembraciones y todo lo que se relacione con el Impuesto Único sobre Inmuebles.

IV. Relación de Trabajo:

- Con el Concejo Municipal.
- Con el Alcalde.
- Con Alcaldes Comunitarios o Alcaldes Auxiliares.
- Con Funcionarios Públicos.
- Con el Personal Administrativo.

V. Autoridad:

- Delegar funciones específicas a las personas que ocupen y desarrollen actividades dentro de la Municipalidad, así como proponer medidas correctivas en la aplicación de procedimientos anómalos o deficientes dentro de la administración de la misma.
- El Concejo Municipal es un cuerpo colegiado, como tal está integrado por personas que tienen la misma jerarquía o categoría, por cuanto en el seno del Concejo, tiene el mismo poder el Alcalde, los Síndicos y Concejales, para emitir su voto en cualquier asunto que se trate.

VI. Responsabilidades:

- Responsable de las labores asignadas a su puesto, y del buen funcionamiento del mismo.

VII. Especificaciones del cargo:

- Habilidades y destrezas:

Conocimiento en administración municipal.

- Habilidades y destrezas:

Conocimiento en administración municipal.

Trabajar en equipo.

Liderazgo.

- Otros requisitos:

Ser guatemalteco de origen y vecino inscrito en el distrito municipal.

Estar en el goce de sus derechos políticos.

Ser electo.

I. Descripción Técnica del Puesto

Título del Puesto:	COORDINADOR DE LA OFICINA MUNICIPAL DE PLANIFICACIÓN.
Ubicación Administrativa:	OFICINA MUNICIPAL DE PLANIFICACIÓN.
Inmediato Superior:	ALCALDE MUNICIPAL.
Subalternos:	TÉCNICO DE LA O.M.P.
Número de puestos:	01

II. Descripción (naturaleza del puesto):

Trabajo profesional que se encarga de la planeación, organización, dirección y control de las funciones generales de la Municipalidad, y de la toma de decisiones que influyan en el crecimiento y optimización de los recursos administrativos/financieros de la entidad.

III. Atribuciones:

- Elaborar los perfiles, estudios de preinversión, y factibilidad de los proyectos para el desarrollo del Municipio, a partir de las necesidades sentidas y priorizadas.
- Tener el conocimiento de la cobertura que se realiza en la prestación de servicios públicos a los centros poblados del Municipio.

- Mantener actualizado el registro de necesidades identificadas, priorizadas y de los planes, programas y proyectos en sus fases de perfil, factibilidad, negociación y ejecución.
- Presentar información precisa y de calidad, que se requiera para la formulación y gestión de las políticas públicas municipales.
- Asesorar al Concejo Municipal y al alcalde en sus relaciones con las entidades de desarrollo públicas y privadas.
- Desarrollar los perfiles, estudios de preinversión, y factibilidad de los proyectos para el desarrollo del Municipio, a partir de las necesidades.

IV. Relación de Trabajo:

- Con el Concejo Municipal.
- Con el Alcalde.
- Con su Subalterno.
- Con el Personal Administrativo.

V. Autoridad:

- Está facultado para participar en las reuniones del Concejo Municipal.

VI. Responsabilidades:

- Responsable de coordinar actividades con otras instituciones.

VII. Especificaciones del puesto:

- Educación mínima:

Nivel diversificado concluido.

- Habilidades y destrezas:

Conocimiento de administración municipal.

Trabajar en equipo.

Liderazgo.

Diseño y redacción de informes técnicos de su área.

Manejo de grupos.

Expresión verbal.

- Otros requisitos:

Ser guatemalteco de origen y vecino inscrito en el distrito municipal.

Estar en el goce de sus derechos políticos.

I. Descripción Técnica del Puesto

Título del Puesto:	TÉCNICO DE LA OFICINA MUNICIPAL DE PLANIFICACIÓN.
Ubicación Administrativa:	OFICINA MUNICIPAL DE PLANIFICACIÓN.
Inmediato Superior:	COORDINADOR DE LA O.M.P.
Subalternos:	NINGUNO.
Número de puestos:	01

II. Descripción (naturaleza del puesto):

Es un puesto de carácter técnico de apoyo; trabaja siguiendo instrucción específica de su superior. Al presentarse algún imprevisto en su campo de trabajo, debe realizar lo necesario e inmediatamente, deberá informar lo sucedido.

III. Atribuciones:

- Realizar perfiles, estudio de preinversión y factibilidad de proyectos.
- Asesorar y acompañar a los Consejos Comunitarios de Desarrollo en el proceso de priorización de proyectos
- Llevar control de inventario de la infraestructura social y productiva de cada centro poblado, elaborar y mantener actualizado el registro de contribuyentes.
- Realizar informes requeridos por su jefe inmediato.

- Elaborar diseños varios para la planificación y ejecución de obras de infraestructura municipal.
- Realizar controles que permitan llevar a cabo con éxito; planes, programas y proyectos en sus diferentes fases.
- Presentar memoria de labores trimestralmente al coordinador de la OMP.
- Procesar y presentar el informe de avance físico de los proyectos municipales al despacho municipal, oficina municipal de planificación y tesorería municipal.
- Supervisar periódicamente las obras y proyectos que ejecute la Municipalidad.
- Mantener la custodia de las herramientas e insumos que se utilizan en la prestación de los servicios.

IV. Relación de Trabajo:

- Con el Concejo Municipal.
- Con el Alcalde.
- Con el Coordinador de la Oficina Municipal de Planificación.
- Con el Personal Administrativo.
- Con la Población en General.

V. Autoridad:

- Ninguna.

VI. Responsabilidades:

- Asistir al Coordinador Municipal de Planificación en las actividades diarias y realizar actividades de Planificación.

VII. Especificaciones del puesto:

- Educación mínima:

Nivel diversificado concluido.

- Habilidades y destrezas:

Conocimiento en administración municipal

Trabajar en equipo

Liderazgo

Diseño y redacción de informes técnicos de su área.

Manejo de grupos

Expresión verbal

Diseño y elaboración de perfiles de proyectos.

- Otros requisitos:

Ser guatemalteco de origen y vecino inscrito en el distrito municipal.

Estar en el goce de sus derechos políticos.

I. Descripción Técnica del Puesto

Título del Puesto:	ENCARGADO DE LA OFICINA DEL I.U.S.I.
Ubicación Administrativa:	OFICINA DEL I.U.S.I.
Inmediato Superior:	ALCALDE MUNICIPAL.
Subalternos:	NINGUNO.
Número de puestos:	01

II. Descripción (naturaleza del puesto):

Es un puesto de tipo administrativo y consiste en llevar el control del cobro del impuesto único sobre inmueble, su labor será la de recibir los pagos así como también de visitar a los vecinos del Municipio para que cumplan con dicho pago.

III. Atribuciones:

- Realizar programa de cobros a los vecinos morosos.
- Atender y resolver las dudas de la población en lo que al cobro de dicho impuesto se refiere.
- Recibir todos los pagos y trasladarlos a donde corresponden.
- Rendir un informe mensual al Alcalde sobre el monto total recaudado durante el periodo.

IV. Relación de Trabajo:

- Con el Alcalde Municipal.
- Con el Tesorero Municipal.
- Con el Personal Administrativo.

V. Autoridad:

- Está facultado para ir directamente a las viviendas de la población y realizar el cobro del Impuesto Único Sobre Inmueble.

VI. Responsabilidades:

Responsable de que no se eleve el índice de morosidad en el pago de dicho impuesto dentro de la población.

VII. Especificaciones del puesto:

- Educación mínima:

Nivel diversificado concluido.

- Habilidades y destrezas:

Conocimiento en administración municipal

Trabajar en equipo

Liderazgo

Diseño y redacción de informes técnicos de su área.

Expresión verbal

- Otros requisitos:

Ser guatemalteco de origen y vecino inscrito en el distrito municipal.

Estar en el goce de sus derechos políticos.

I. Descripción Técnica del Puesto

Título del Puesto:	Secretario Municipal.
Ubicación Administrativa:	Secretaría Municipal.
Inmediato Superior:	Concejo Municipal y Alcalde Municipal.
Subalternos:	Oficial de Secretaría.
Número de puestos:	01

II. Descripción (naturaleza del puesto):

Puesto de tipo administrativo, encargado de organizar, planificar y coordinar las actividades relacionadas con las sesiones ordinarias y extraordinarias del Concejo Municipal, elabora y certifica las actas de dichas sesiones, asimismo emite las resoluciones de éste y del Alcalde.

III. Atribuciones:

- Elaborar, en los libros correspondientes, las actas de las sesiones del Concejo Municipal y autorizarlas, con su firma.
- 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, con el cuidado que los empleados cumplan sus obligaciones legales y reglamentarias.
- Redactar la memoria anual de labores y presentarla al Concejo Municipal, durante la primera quincena del mes de enero de cada año, y remitir ejemplares de ella al Organismo Ejecutivo, al Congreso de la República,

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

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

IV. Relación de Trabajo:

- Con el Concejo Municipal.
- Con el Alcalde Municipal.
- Con los Coordinadores de las distintas Unidades Administrativas.
- Con el Personal Administrativo.

V. Autoridad:

Está facultado para participar en sesiones del Concejo Municipal.

VI. Responsabilidades:

Es responsable de coordinar todo lo concerniente a los recursos administrativos y de velar porque sus subalternos cumplan con sus obligaciones.

VII. Especificaciones del puesto:

- Educación mínima:

Nivel diversificado concluido.

- Habilidades y destrezas:

Conocimiento en Leyes Vigentes de su competencia.

Trabajar en equipo.

Liderazgo.

Manejo de sistemas de computación.

Excelentes relaciones interpersonales.

- Otros requisitos:

Ser guatemalteco de origen y vecino inscrito en el distrito municipal.

Estar en el goce de sus derechos políticos.

I. Descripción Técnica del Puesto

Título del Puesto:	Coordinadora de la Oficina Municipal de la Mujer.
Ubicación Administrativa:	Oficina de la Mujer.
Inmediato Superior:	Alcalde Municipal.
Subalternos:	Ninguno.
Número de puestos:	01

II. Descripción (naturaleza del puesto):

Es un puesto de carácter administrativo, cuyo principal objetivo es el de influir e incluir la participación de la mujer en los distintos proyectos ejecutados por la Municipalidad, hace énfasis al enfoque de género.

III. Atribuciones:

- Realizar diagnósticos comunitarios para recopilar información cualitativa y cuantitativa de las comunidades de Ocós.
- Recopilar toda la información de grupos organizados que existen en el Municipio.
- Realizar estadísticas en relación a la mujer para la identificación de las necesidades básicas para la formulación, gestión y ejecución de proyectos con enfoque de género.
- Capacitar y monitorear a promotores sociales de género.

- Capacitar a los grupos de mujeres, niñez y juventud de las comunidades en los temas de interés que sean identificados, para lo cual gestionara los recursos técnicos financieros para la implementación de los talleres que sean necesarios ejecutar.
- Organizar reuniones en las sedes microregionales con líderes comunitarios para promover e incentivar la participación de la mujer, niñez y juventud en el desarrollo de las comunidades.
- Establecer y mantener un contacto permanente a través del manejo a nivel de los grupos organizados de mujeres, a fin de que su participación activa sea garantizada en la verdadera toma de decisiones para el desarrollo de sus comunidades.
- Promover la participación de la mujer en las estructuras organizadas a nivel comunitario, micro regional y municipal.
- Promover proyectos que beneficien a mujeres, niñez y juventud
- Elaborar planes estratégicos y operativos, anuales de la Oficina Municipal de la Mujer.
- Elaborar un plan de trabajo anual de la Secretaría de la Mujer, el cual deberá ser avalado por el coordinador de la OMP y autorizado por el Alcalde Municipal.
- Apoyar los procesos de organización, planificación, ejecución, gestión, monitoreo y evaluación implementados por la OMP.
- Divulgar información sobre los logros alcanzados en la ejecución de planes de trabajo que han sido ejecutados.
- Coordinar con instituciones tanto gubernamentales como no gubernamentales en la ejecución de programas y proyectos en un enfoque de género.
- Asesorar a la Corporación Municipal y Consejo Municipal de Desarrollo (COMUDE) y comisión de la mujer de equidad de género.

IV. Relación de Trabajo:

- Con el Alcalde Municipal.
- Con el encargado de la Oficina Municipal de Planificación (OMP).
- Con la Población en General.
- Con representantes de entidades públicas, privadas y otros organismos relacionados con su trabajo.
- Con grupos de lideresas.
- Con Alcaldes auxiliares y regionales.

V. Autoridad:

Está facultada para participar en sesiones del Concejo Municipal.

VI. Responsabilidades:

Debe velar por el cumplimiento del derecho de las mujeres a participar de forma activa, con igualdad de oportunidades en los espacios locales, integrar iniciativas que respondan a sus necesidades e intereses específicos.

Debe de fortalecer el liderazgo de la comisión de la mujer para asegurar su capacitación constante y permanente para su sostenibilidad.

VII. Especificaciones del puesto:

- Educación mínima:

Nivel diversificado concluido.

- Habilidades y destrezas:

Conocimiento en elaboración de perfiles de proyectos.

Conocimiento en las leyes vigentes de su competencia.

Trabajar en equipo.

Liderazgo.

Manejo de sistemas de computación.

Buenas relaciones interpersonales.

- Otros requisitos:

Ser guatemalteca de origen y vecina inscrita en el distrito municipal.

Estar en el goce de sus derechos políticos.

I. Descripción Técnica del Puesto

Título del Puesto:	Tesorero Municipal.
Ubicación Administrativa:	Tesorería Municipal.
Inmediato Superior:	Alcalde.
Subalternos:	Oficial de Tesorería.
Número de puestos:	01

II. Descripción (naturaleza del puesto):

Es de tipo administrativo, es responsable de la recaudación, depósito y custodia de los recursos financieros y valores municipales, así como la ejecución de los pagos que, de conformidad con la ley, proceda hacer.

III. Atribuciones:

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

- Efectuar los desembolsos que estén fundados en las asignaciones del presupuesto y verificar previamente su legalidad. Si los hiciere sin cumplir los requisitos y formalidades de ley, deberá reintegrar su valor al erario municipal, sin perjuicio de las responsabilidades en que hubiere incurrido.
- Extender a los contribuyentes los comprobantes correspondientes autorizados y señalados por la Contraloría General de Cuentas, por las sumas que de ellos perciba el tesorero municipal.
- Hacer corte de caja, examen de libros y registros, así como del inventario general de bienes de la Municipalidad, al tomar posesión de su cargo y al entregarlo.
- Remitir a la Contraloría General de Cuentas, certificación del acta levantada al documentar el corte de caja y arqueo de valores de la Tesorería, a más tardar tres (3) días después de efectuadas esas operaciones.
- Presentar al Concejo Municipal, en el curso del mes de enero de cada año, la cuenta general de su administración durante el año anterior, para que sea examinada y aprobada durante los dos (2) meses siguientes a la presentación de la misma.
- Hacer corte de caja cada mes y elaborar los estados financieros que exigen los reglamentos de la materia, para ser enviados a las oficinas correspondientes.

IV. Relación de Trabajo:

- Con el Concejo Municipal.
- Con el Alcalde Municipal.
- Con el Coordinador de la Oficina Municipal de Planificación.
- Contabilidad.

- Receptoría.
- Con el Personal de Asesoría.

V. Autoridad:

- Está facultado para participar sesiones del Concejo Municipal
- Dirige la administración financiera municipal.

VI. Responsabilidades:

Es responsable de coordinar todo lo concerniente a los recursos financieros y velar porque sus subalternos cumplan con sus obligaciones.

VII. Especificaciones del puesto:

- Educación:

Poseer título de perito contador o contador público y auditor.

- Habilidades y destrezas:

Conocimiento en administración financiera municipal.

Trabajar en equipo.

Liderazgo.

Conocimiento en programas contables (SOCOIN, SIAF-MUNI, SIGES, SIAFITO).

Conocimientos en leyes vigentes.

- Otros requisitos:

Ser guatemalteco de origen y vecino inscrito en el distrito municipal.

Estar en el goce de sus derechos políticos.

I. Descripción Técnica del Puesto

Título del Puesto:	Oficial de Contabilidad.
Ubicación Administrativa:	Tesorería.
Inmediato Superior:	Tesorero Municipal.
Subalternos:	Ninguno.
Número de puestos:	01

II. Descripción (naturaleza del puesto):

Trabajo profesional que desarrolla actividades relacionadas con el ordenamiento y control actualizado de la documentación de soporte de las operaciones contables realizadas en la Municipalidad, dentro del marco normativo.

III. Atribuciones:

- Administrar la gestión financiera de conformidad con el sistema financiero y los lineamientos emitidos por la Dirección de Contabilidad del Estado del Ministerio de Finanzas Públicas.
- Aplicar la metodología contable y la periodicidad, estructura y características de los estados contables financieros a producir por la Municipalidad, conforme a su naturaleza jurídica, características operativas y requerimientos de información, de acuerdo a las normas de Contabilidad Integrada Gubernamental.

- Mantener actualizado el registro integrado de los bienes durables de la Municipalidad, como edificios, vehículos, mobiliario, etc.
- Coordinar el envío mensual del reporte "Informe de Rendición de Ingresos y Egresos" a la Contraloría General de Cuentas.
- Administrar el archivo de documentación financiera de la Municipalidad.
- Realizar el análisis e interpretación de los reportes y estados financieros para brindar información a nivel gerencial, para la toma de decisiones.
- Participar en la formulación de la política financiera, que elabore la unidad de Administración Financiera Integrada Municipal.

IV. Relación de Trabajo:

- Con el Tesorero.
- Con el Personal Administrativo.

V. Autoridad:

- Ninguna.

VI. Responsabilidades:

Cumplir con las órdenes emitidas por el tesorero y autoridades municipales.

VII. Especificaciones del puesto:

- Educación mínima:

Poseer título de perito contador o contador público y auditor.

- Habilidades y destrezas:

Conocimiento en administración financiera municipal.

Trabajar en equipo.

Liderazgo.

Conocimiento en programas contables (SOCOIN, SIAF-MUNI, SIGES, SIAFITO).

Conocimientos en leyes vigentes.

Manejo de programas de computación.

- Otros requisitos:

Ser guatemalteco de origen y vecino inscrito en el distrito municipal.

Estar en el goce de sus derechos políticos.

I. Descripción Técnica del Puesto

Título del Puesto:	Receptor.
Ubicación Administrativa:	Tesorería.
Inmediato Superior:	Tesorero Municipal.
Subalternos:	Ninguno.
Número de puestos:	01

II. Descripción (naturaleza del puesto):

Es un puesto de carácter administrativo que tiene a su cargo llevar a cabo el cobro de diferentes operaciones y/o servicios que la Municipalidad presta a la población.

III. Atribuciones:

- Realizar los cobros de consumo de agua potable, extensión de permisos para construcción, extensión o anulación de personas jurídicas y Boleto de Ornato.
- Realizar un informe al día de todos los ingresos que obtuvo la Municipalidad el cual debe presentar al oficial de tesorería.
- Elaborar reportes de ingresos, diarios, semanales, quincenales, y mensuales.

IV. Relación de Trabajo:

- Con el Oficial de Tesorería.
- Con el Tesorero Municipal.
- Con la Población en General.

V. Autoridad:

- Ninguna

VI. Responsabilidades:

Es responsable del manejo eficiente y transparente de los ingresos de la Municipalidad.

VII. Especificaciones del puesto:

- Educación mínima:

Nivel diversificado concluido.

- Habilidades y destrezas:

Conocimiento en administración municipal.

Trabajar en equipo.

Manejo de sistemas de computación.

- Otros requisitos:

Ser guatemalteco de origen y vecino inscrito en el distrito municipal.

Estar en el goce de sus derechos políticos.

I. Descripción Técnica del Puesto

Título del Puesto:	Técnico Forestal Municipal.
Ubicación Administrativa:	Oficina Forestal.
Inmediato Superior:	Alcalde Municipal.
Subalternos:	Ninguno.
Número de puestos:	01

II. Descripción (naturaleza del puesto):

Es un puesto de carácter técnico, cuyo objetivo es contribuir a la conservación y manejo sostenible de los recursos naturales del Municipio.

III. Atribuciones:

- Identificación de zonas de producción de agua y formulación de propuestas de protección.
- Fomento de manejo forestal sostenible.
- Inculcar la creación de viveros y reforestación.
- Solicitar incentivos forestales.
- Fomentar los créditos forestales.
- Educar a la población en el tema ambiental y forestal.
- Prevenir y controlar los incendios forestales.
- Monitorear los planes de manejo forestal lícitos.

- Controlar las carreteras.
- Tener el control de aprovechamientos ilícitos.
- Realiza el control de la industria forestal en el Municipio.

IV. Relación de Trabajo:

- Con el Alcalde Municipal.
- Con el Encargado de la Oficina Municipal de Planificación.
- Con la Población en General.

V. Autoridad:

- Ninguna.

VI. Responsabilidades:

Es responsable de velar por el cuidado y preservación de los recursos naturales y el medio ambiente del Municipio.

VII. Especificaciones del puesto:

- Educación mínima:

Poseer título de perito agrónomo o ingeniero agrónomo.

- Habilidades y destrezas:

Conocimiento en administración municipal.

Trabajar en equipo.

Liderazgo.

Manejo de sistemas de computación.

- Otros requisitos:

Ser guatemalteco de origen y vecino inscrito en el distrito municipal.

Estar en el goce de sus derechos políticos.

Disponibilidad para trabajar en las comunidades rurales del Municipio.

Disponibilidad de Horario.

I. Descripción Técnica del Puesto

Título del Puesto:	ENCARGADO DE RECURSOS HUMANOS.
Ubicación Administrativa:	RECURSOS HUMANOS.
Inmediato Superior:	ALCALDE MUNICIPAL.
Subalternos:	ENCARGADO DE LA OFICINA DE SERVICIOS.
Número de puestos:	01

II. Descripción (naturaleza del puesto):

Es un puesto de tipo administrativo que consiste en ejecutar, apoyar, controlar y desarrollar las actividades técnicas, logísticas y administrativas del área de recursos humanos, en el seguimiento adecuado a los procesos de reclutamiento y selección de personal, administración integral de recursos humanos, capacitación, formación y desarrollo humano del personal de la Institución, administración integral de puestos y salarios y, en administrar las actividades integrales conexas del área de recursos humanos de la Municipalidad.

III. Atribuciones:

- Realizar programa de convocatoria de integración de personal a la Municipalidad y citar a los jefes de las unidades administrativas para que presenten su estimación de requerimiento de personal.
- Reclutar, seleccionar, contratar, capacitar y desarrollar al antiguo y nuevo personal de la Municipalidad.

- Dotar a la institución del personal idóneo que contribuya a una gestión municipal eficiente y eficaz.
- Notificar al Alcalde e interesados sobre el nuevo personal contratado.
- Proponer las medidas que tiendan a evitar abusos y corruptelas en las oficinas y dependencias municipales.

IV. Relación de Trabajo:

- Con el Concejo Municipal.
- Con el Alcalde.
- Con el Personal Administrativo.

V. Autoridad:

- Está facultado para participar en las reuniones de Concejo Municipal, y coordinar y supervisar las actividades del personal municipal, pero debe de informar con antelación al Alcalde .
- Creación de normas internas de trabajo en beneficio de un ambiente organizacional agradable.

VI. Responsabilidades:

- Responsable de apoyar y coadyuvar en los procesos de optimización de resultados de la institución, a través del eficiente desempeño de las funciones y responsabilidades del cargo.

VII. Especificaciones del puesto:

- Educación mínima:

Poseer título de perito contador y/o estudiante de la carrera de administración de empresas de preferencia.

- Habilidades y destrezas:

Conocimiento en administración municipal.

Trabajar en equipo.

Liderazgo.

Redacción y ortografía indispensable.

Diseño y redacción de informes técnicos de su área.

Manejo de pruebas psicométricas.

Manejo de grupos.

Expresión verbal.

Manejo de técnicas de evaluación de programas de capacitación.

- Otros requisitos:

Ser guatemalteco de origen y vecino inscrito en el distrito municipal.

Estar en el goce de sus derechos políticos.

I. Descripción Técnica del Puesto

Título del Puesto:	ENCARGADO DE LA OFICINA DE SERVICIOS
Ubicación Administrativa:	OFICINA DE SERVICIOS.
Inmediato Superior:	GERENTE DE RECURSOS HUMANOS.
Subalternos:	NINGUNO.
Número de puestos:	01

II. Descripción (naturaleza del puesto):

Es un puesto de tipo administrativo y consiste en realizar diversas actividades dentro de la Municipalidad, según sea la necesidad que se presente.

III. Atribuciones:

- Realizar programación mensual de actividades a realizar.
- Atender y resolver las dudas de la población que visite la Municipalidad.
- Apoyar al personal de la Municipalidad en lo que se le requiera.
- Velar por que las actividades que se realicen en la Municipalidad se lleven a cabo de la mejor manera.
- Rendir un informe mensual al Gerente al de Recursos Humanos sobre las actividades realizadas durante el período.

IV. Relación de Trabajo:

- Con el Personal Administrativo.

V. Autoridad:

- Ninguna.

VI. Responsabilidades:

Responsable de las labores asignadas a su puesto, y del buen funcionamiento del mismo.

VII. Especificaciones del puesto:

- Educación mínima:

Nivel diversificado concluido.

- Habilidades y destrezas:

Conocimiento en administración municipal.

Trabajar en equipo.

Liderazgo.

Redacción de informes.

Expresión verbal.

- Otros requisitos:

Ser guatemalteco de origen y vecino inscrito en el distrito municipal.

Estar en el goce de sus derechos políticos.

ANEXO 2

MANUAL DE NORMAS Y PROCEDIMIENTOS MUNICIPALIDAD DE OCÓS, SAN MARCOS

ÍNDICE

	Página
Manual de normas y procedimientos	1
Objetivos del manual	1
Campo de aplicación	1
Normas generales	2
Simbología utilizada	3
Objetivos y normas del reclutamiento de personal	4
Descripción de los pasos del reclutamiento de personal	5
Flujograma del reclutamiento de personal	6
Objetivos y normas de la selección de personal	7
Descripción de los pasos de la selección de personal	8
Flujograma de la selección de personal	9
Objetivos y normas de la capacitación de personal	10
Descripción de los pasos de la capacitación de personal	11
Flujograma del ingreso de la capacitación de personal	12

INTRODUCCIÓN

El manual de normas y procedimientos es un instrumento administrativo que contiene información sobre la secuencia de los procedimientos necesarios para reclutar al personal idóneo interesado en optar a un cargo dentro de la Municipalidad. Está elaborado de forma clara y sencilla para la ejecución ordenada y correcta de las tareas y actividades asignadas.

A continuación se presenta el manual de normas y procedimientos de la unidad de recursos humanos, el cual describe la secuencia cronológica y secuencia de operaciones necesarias para lograr los objetivos que se plantean en el presente documento.

El presente instrumento administrativo está conformado por los objetivos del manual, su campo de aplicación, normas generales, descripción de los procedimientos que se consideran como los principales dentro del departamento de recursos humanos y representación gráfica para su fácil comprensión.

MANUAL DE NORMAS Y PROCEDIMIENTOS

Es un instrumento administrativo en el cual se detallan las actividades a desarrollar en el puesto de trabajo, por medio de la descripción de los procedimientos que se utilizan dentro del departamento de recursos humanos y la secuencia lógica de cada una de las tareas asignadas, para unificar y controlar la rutina de trabajo y evitar así la duplicidad de funciones.

OBJETIVOS DEL MANUAL

- ✓ Servir como guía a los encargados del departamento de recursos humanos en el proceso de reclutamiento de personal.
- ✓ Proporcionar a los colaboradores un instrumento que les facilite desempeñar cada una de las labores de manera eficiente.
- ✓ Evitar la duplicidad de funciones, a través del ahorro de tiempo y esfuerzo en la ejecución de las actividades.
- ✓ Facilitar la integración de nuevo personal a la Municipalidad al orientar en forma clara y concreta al trabajador.

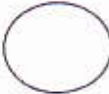
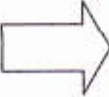
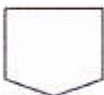
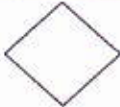
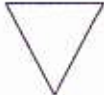
CAMPO DE APLICACIÓN

El presente manual de normas y procedimientos tendrá su aplicación en la municipalidad de Ocos, específicamente en el departamento de recursos humanos, o servirá como guía para la persona encargada de contratar personal para que realice sus actividades de una manera eficiente y ordenada.

NORMAS GENERALES

- ✓ El manual de normas y procedimientos deberá ser conocido por las personas encargadas de reclutar y contratar personal.
- ✓ Es necesario que se cumpla con los pasos indicados en el manual para que se cumpla el objetivo de simplificar los procesos a los que va dirigido.
- ✓ El manual debe revisarse periódicamente para verificar que se cumpla con lo propuesto.

SIMBOLOGÍA UTILIZADA

	INICIO O FIN Indica el inicio o final de un procedimiento
	OPERACIÓN Se utiliza cuando se representa una operación , firma de un documento, formulario, recolección de datos, etc.
	TRANSPORTE Traslado de cualquier documento u objeto de un sitio a otro dentro del proceso
	INSPECCIÓN Indica la revisión o examen del trabajo que se ejecuta dentro del proceso
	DOCUMENTO Utilización de documentos, libros, folletos, formularios, y hojas, por medio de un cuadro semicortado.
	CONECTOR Se utiliza cuando finalizan las actividades en un puesto de trabajo de determinada área y se pasa a otra distinta dentro de un mismo proceso.
	DECISIÓN Indica la toma de decisión dentro de un procedimiento
	ARCHIVO Los archivos definitivos de papelería y formularios.

Municipalidad de Ocosingo		Procedimiento:	No. de	Junio 2010
Unidad de Recursos Humanos.		Reclutamiento de Personal	pasos:	Hoja 1 de 3
			9	
Inicia: Unidad de Recursos Humanos	Termina: Alcalde Municipal	Elaborado por: Manuel Martínez Rivera.		

Definición:

Este procedimiento muestra los pasos a seguir en el proceso de reclutamiento de personal al momento de existir un puesto vacante dentro de la Municipalidad.

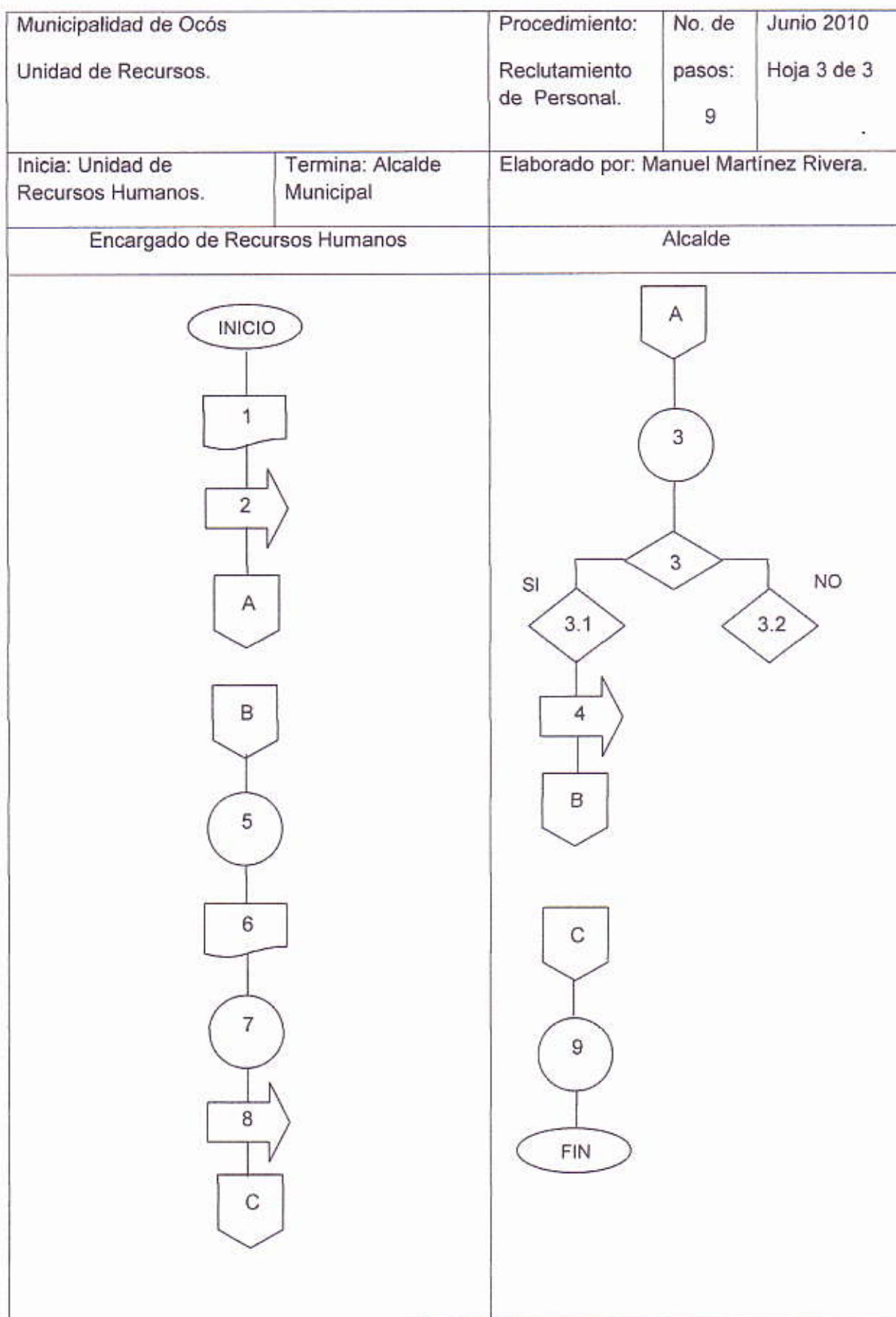
Objetivo:

Reclutar el personal que tenga el perfil requerido por la Municipalidad.

Normas:

- Cada vez que exista la necesidad de contratar personal y en base a la disponibilidad presupuestaria, deberá llevarse a cabo la convocatoria para reclutar personal.
- La convocatoria deberá ser difundida a través de los medios de comunicación radiales y televisivos existentes en el Municipio así como distribuida en los lugares de mayor afluencia.
- La convocatoria debe contener como mínimo los siguientes requisitos para el puesto a ocupar: título del puesto, requisitos del puesto, salario, documentación que debe presentar, periodo de convocatoria, nombre, teléfono y ubicación de la Municipalidad.

Municipalidad de Ocos		Procedimiento:	No. de	Junio 2010
Unidad de Recursos Humanos.		Reclutamiento de Personal.	pasos:	Hoja 2 de 3
			9	
Inicia: Unidad de Recursos Humanos.	Termina: Alcalde Municipal.	Elaborado por: Manuel Martínez Rivera.		
Unidad Administrativa	Puesto	Paso No.	Descripción de la Actividad	
Departamento de Recursos Humanos.	Encargado de Recursos Humanos.	1	Elaboración de la convocatoria según el perfil y la descripción del puesto.	
Departamento de Recursos Humanos.	Encargado de Recursos Humanos.	2	Traslado de la convocatoria elaborada para que sea revisada y aprobada.	
	Alcalde Municipal	3	Recibe y revisa la convocatoria.	
		3.1	Convocatoria aprobada	
		3.2	Convocatoria reprobada	
	Alcalde Municipal	4	Traslada convocatoria al Departamento de Recursos Humanos para que sea publicada.	
Departamento de Recursos Humanos.	Encargado de Recursos Humanos.	5	Recibe la convocatoria y la publica	
Departamento de Recursos Humanos.	Encargado de Recursos Humanos.	6	Recibe y revisa que el expediente de los aspirantes esté completo.	
Departamento de Recursos Humanos.	Encargado de Recursos Humanos.	7	Elabora base de datos con la información de los expedientes recibidos que cumplen con los requisitos.	
Departamento de Recursos Humanos	Encargado de Recursos Humanos	8	Traslada un informe al Alcalde sobre los aspirantes seleccionados, para su aprobación.	
	Alcalde Municipal	9	Recibe el informe.	



Municipalidad de Ocosingo		Procedimiento:	No. de	Junio 2010
Unidad de Recursos Humanos.		Selección de Personal	pasos:	Hoja 1 de 3
			8	
Inicia: Unidad de Recursos Humanos	Termina: Unidad de Recursos Humanos	Elaborado por: Manuel Martínez Rivera.		

Definición:

Este procedimiento muestra los pasos a seguir en el proceso de selección de personal entre todos los candidatos que cumplen con los requisitos del perfil de puesto que fueron previamente reclutados.

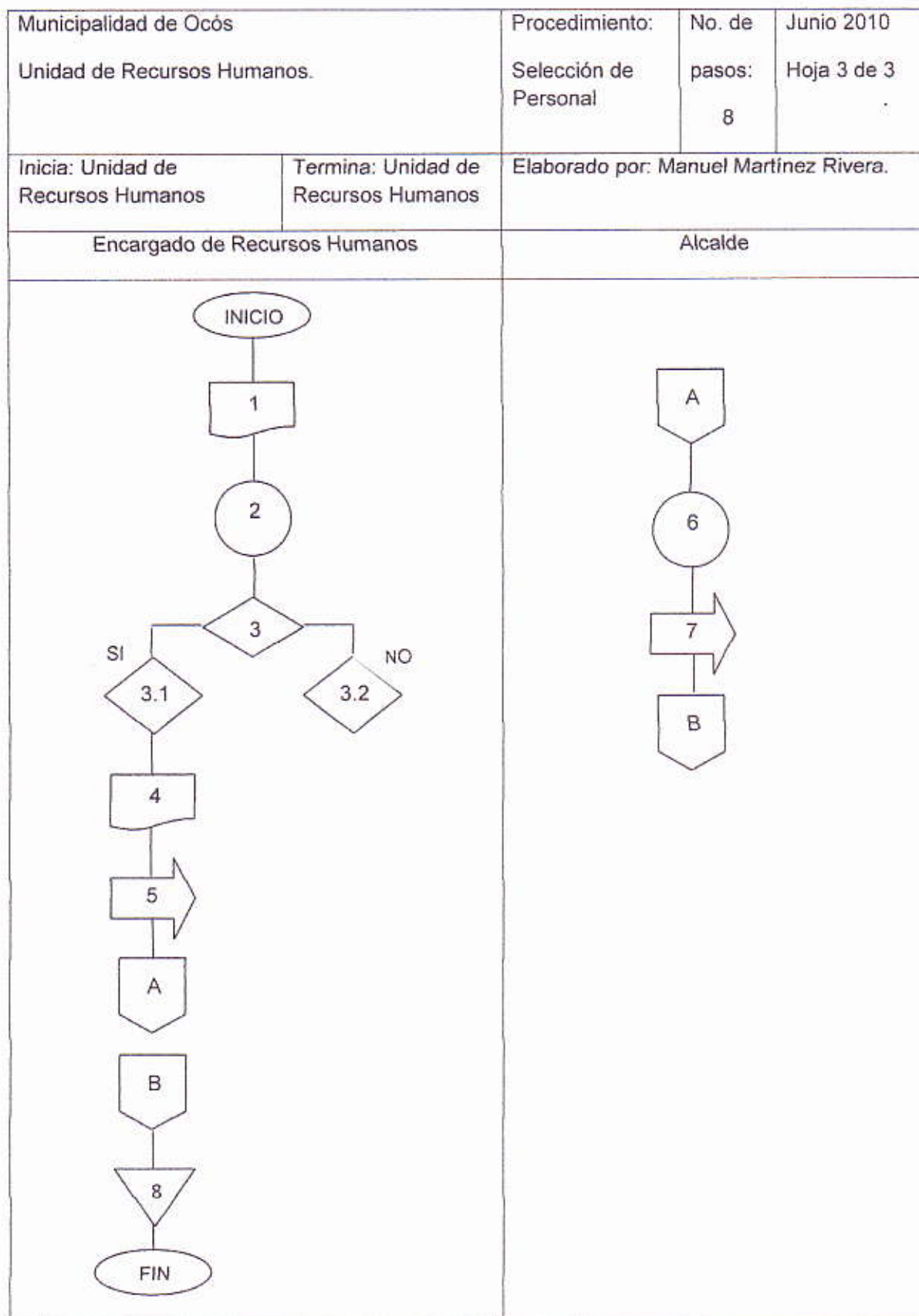
Objetivo:

Elegir al personal adecuado para el puesto adecuado.

Normas:

- Se deben elaborar pruebas de conocimiento, psicométricas y psicológicas para seleccionar al personal a contratar.
- Se debe seleccionar a la persona que obtenga la mayor puntuación en las evaluaciones realizadas para ocupar el puesto vacante.
- Para seleccionar al personal que ocupara el puesto vacante se debe tomar en cuenta el perfil y la especificación de puestos a ocupar.

Municipalidad de Ocos		Procedimiento:	No. de	Junio 2010
Unidad de Recursos Humanos.		Selección de Personal	pasos:	Hoja 2 de 3
			8	.
Inicia: Unidad de Recursos Humanos	Termina: Unidad de Recursos Humanos	Elaborado por: Manuel Martínez Rivera.		
Unidad Administrativa	Puesto	Paso No.	Descripción de la Actividad	
Departamento de Recursos Humanos	Encargado de Recursos Humanos	1	Revisa los expedientes recibidos aprobados por el alcalde	
Departamento de Recursos Humanos	Encargado de Recursos Humanos	2	Cita a los aspirantes para someterlos a las evaluaciones correspondientes.	
Unidad Solicitante	Encargado de la Unidad Solicitante.	3	Realiza las evaluaciones y entrevista.	
Departamento de Recursos Humanos	Encargado de Recursos Humanos	3.1	Si el entrevistado aprueba las evaluaciones y la entrevista se le selecciona para la plaza.	
		3.2	Si el entrevistado reprueba las evaluaciones y la entrevista, finaliza el proceso.	
Departamento de Recursos Humanos	Encargado de Recursos Humanos	4	Redactar el informe de la persona seleccionada.	
Departamento de Recursos Humanos	Encargado de Recursos Humanos	5	Trasladar el expediente al Alcalde para la autorización respectiva.	
	Alcalde	6	Recibe el expediente para su autorización.	
	Alcalde	7	Traslada el expediente al Departamento de Recursos Humanos.	
Departamento de Recursos Humanos	Encargado de Recursos Humanos	8	Recibe el expediente para el archivo correspondiente.	



Municipalidad de Ocós		Procedimiento:	No. de	Junio 2010
Unidad de Recursos Humanos.		Capacitación de Personal	pasos:	Hoja 1 de 3
			8	.
Inicia: Unidad de Recursos Humanos	Termina: Alcalde Municipal.	Elaborado por: Manuel Martínez Rivera.		

Definición:

Este procedimiento muestra los pasos necesarios para la toma de decisiones en lo que a la capacitación de personal se refiere.

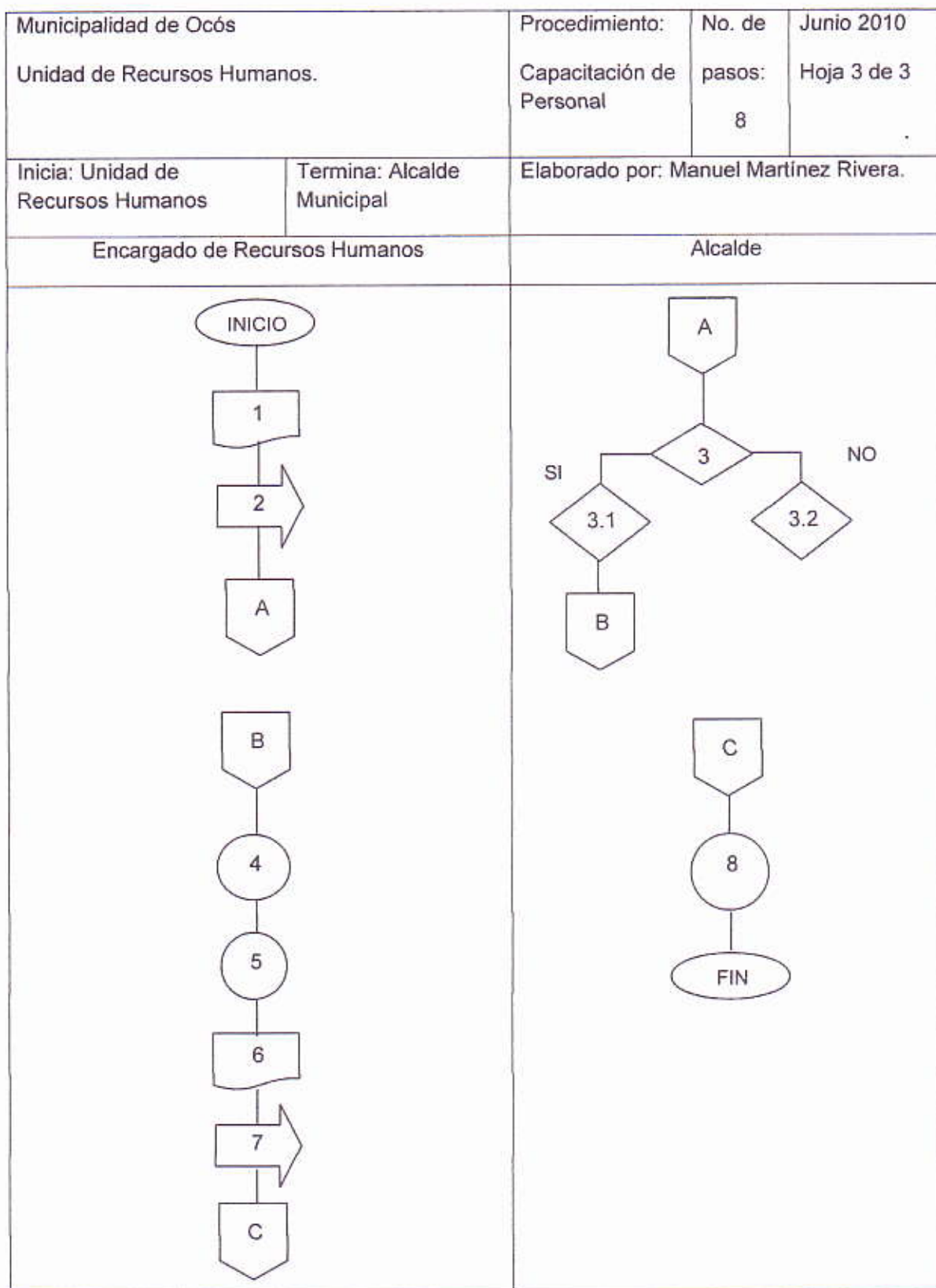
Objetivo:

Llevar un proceso adecuado para promover la capacitación dirigida a los colaboradores municipales para coadyuvar a que la gestión municipal sea más eficaz y eficiente.

Normas:

- El encargado de la unidad de recursos humanos es el responsable de gestionar ante otras instituciones y contactar al personal que impartirá las capacitaciones.
- La Municipalidad debe promover programas de capacitación por lo menos una cada semestre.
- Los programas de capacitación deben incluir a todo el personal de la Municipalidad, no importando puesto ni funciones a desarrollar.
- Se deben elaborar pruebas de conocimiento, psicométricas y psicológicas para seleccionar al personal a contratar.

Municipalidad de Ocos		Procedimiento:	No. de	Junio 2010
Unidad de Recursos Humanos.		Capacitación de Personal	pasos:	Hoja 2 de 3
			8	
Inicia: Unidad de Recursos Humanos	Termina: Alcalde Municipal	Elaborado por: Manuel Martínez Rivera.		
Unidad Administrativa	Puesto	Paso No.	Descripción de la Actividad	
Departamento de Recursos Humanos	Encargado de Recursos Humanos	1	Elabora el programa de capacitación.	
Departamento de Recursos Humanos	Encargado de Recursos Humanos	2	Remite la programación al Alcalde	
		3	Recibe la programación	
		3.1	Aprueba la programación	
		3.2	Desaprueba la programación	
Departamento de Recursos Humanos	Encargado de Recursos Humanos	4	Convoca a la capacitación	
Departamento de Recursos Humanos	Encargado de Recursos Humanos	5	Imparte la capacitación	
Departamento de Recursos Humanos	Encargado de Recursos Humanos	6	Entrega diploma de participación a cada uno de los participantes.	
Departamento de Recursos Humanos	Encargado de Recursos Humanos	7	Traslada al Alcalde un informe sobre los resultados de la capacitación.	
	Alcalde	8	Recibe informe	



ANEXO 3

PERFIL DE PROYECTOS MUNICIPALIDAD DE OCÓS, SAN MARCOS

ÍNDICE

	Página
Perfil de proyecto construcción del sistema de agua segunda fase	1
Perfil de proyecto construcción del sistema de drenaje	4
Perfil de proyecto adoquinamiento de calle	7

INTRODUCCIÓN

Un proyecto es una tarea innovadora, que involucra un conjunto ordenado de antecedentes, estudios y actividades planificadas y relacionadas entre sí, que requiere la decisión sobre el uso de recursos, que apuntan a alcanzar objetivos definidos, efectuado en cierto periodo, en una zona geográfica delimitada y para un grupo de beneficiarios que busca solucionar problemas, mejorar una situación o satisfacer una necesidad y de esta manera contribuir a los objetivos de desarrollo del Municipio.

Durante el mes de junio del año 2010 se constató a través de las entrevistas realizadas a los colaboradores de la municipalidad de Ocós y por medio de la observación directa, que la actual administración municipal trabaja en pro del mejoramiento del Municipio, para satisfacer las necesidades de la población. Es por ello que a continuación se presentan tres perfiles de proyectos que fueron elaborados por la Oficina Municipal de Planificación (O.M.P.) los cuales se tiene como base para la ejecución de los mismos, con lo cual se pretende que el Municipio alcance un mejor desarrollo y la población mejore el nivel de vida.

REQUERIMIENTO DE INVERSIÓN SOCIAL

- **Proyecto:**
Construcción del Sistema de Agua II Fase.
- **Ubicación del Proyecto:**
Colonia Cristo El Salvador.
- **Municipio:**
Ocós.
- **Departamento:**
San Marcos.
- **Comunidad:**
Parcelamiento La Blanca.
- **Descripción del Proyecto:**
El proyecto de la construcción del sistema de agua en su segunda fase, consistirá en la construcción de una caseta y en el interior una bomba de agua, así como la instalación de una red de conducción y red de distribución.
- **Justificación:**
El desarrollo de esta planificación parte como todo problema, de una necesidad, la cual está fundamentada en resolver problemas de salud, sobre todo en lograr el bienestar familiar a través de un proyecto como lo es de CONSTRUCCIÓN DEL SISTEMA DE AGUA II FASE COLONIA CRISTO EL SALVADOR, PARCELAMIENTO LA BLANCA, el cual vendrá a mejorar la calidad de vida a los beneficiarios.
- **Objetivos:**
Dentro de los objetivos que se pretenden lograr están:

Objetivos generales:

Mejorar la calidad de vida de los habitantes.

Evitar enfermedades gastrointestinales.

Complementar el abastecimiento de la Colonia y del Parcelamiento.

Mejorar los servicios de agua y salud para la población.

Objetivos específicos:

Abastecer a la mayoría de la población.

- **Problemas que se resuelven con el Proyecto:**

Al momento de que el proyecto esté ejecutado se le dará solución a problemas tales como: la disminución del número de enfermedades gastrointestinales, reducción de casos de diarrea, cólera, enfermedades en la piel etc. Además le facilitará la tarea a las amas de casa en la preparación de alimentos con una higiene adecuada así como también ayudará a los vecinos que no cuentan con los recursos monetarios suficientes para la cloración constante del agua o bien para la construcción de un pozo.

- **Población a beneficiar:**

La ejecución de dicho proyecto beneficiará a un total de 413 familias las cuales representan un total de 2,317 habitantes, como se puede observar en el siguiente detalle:

De forma directa:

Número de familias: 363 familias.

Número de habitantes: 1,817 habitantes.

De forma indirecta:

Número de familias: 50 familias.

Número de personas: 500 habitantes.

- **Tiempo Aproximado de Ejecución:**

Se tiene contemplado ejecutar el proyecto en un lapso de tiempo de 5 meses.

- **Costo:**

El costo total del proyecto asciende al monto de Q.700,000.00 los cuales serán reunidos y proporcionados de la siguiente manera:

CONSEJO DE DESARROLLO	Q 500,000.00
<u>MUNICIPALIDAD</u>	<u>Q 200,000.00</u>
COSTO TOTAL DE LA OBRA	Q 700,000.00

- **Macro localización:**

El proyecto se realizará en el departamento de San Marcos.

- **Micro localización:**

La ejecución del proyecto será en el parcelamiento La Blanca, municipio de Ocós.

- **Proyecto:**
Construcción del Sistema de Drenaje.
- **Ubicación del Proyecto:**
Colonia Edilma Navarajo.
- **Municipio:**
Ocosingo.
- **Departamento:**
San Marcos.
- **Comunidad:**
Parcelamiento La Blanca.
- **Descripción del Proyecto:**
El proyecto de la construcción del sistema de drenaje, consistirá en la introducción de drenajes para disminuir la problemática existente por la falta de éstos.
- **Justificación:**
El desarrollo de esta planificación parte como todo problema, de una necesidad, la cual está fundamentada en resolver problemas de salud, sobre todo lograr bienestar familiar a través de un proyecto como lo es de CONSTRUCCIÓN DEL SITEMA DE DRENAJE, el cual vendrá a mejorar la calidad de vida a los beneficiarios.
- **Objetivos:**
Dentro de los objetivos que se pretenden lograr están:

Objetivos generales:

Disminuir el número de enfermedades que afectan a la población.

Evitar la contaminación del medio ambiente.

Mejorar la calidad de vida de los habitantes.

Objetivos específicos:

Evitar que colapsen las letrinas y pozos ciegos dentro de la comunidad.

Que exista limpieza y ambiente agradable en la colonia.

Que en temporada de lluvia no existan inundaciones.

- **Problemas que se resuelven con el Proyecto:**

Al finalizar la ejecución del proyecto se reducirá el número de sanitarios ciegos construidos dentro de las viviendas, con lo cual disminuirá el número de enfermedades producidas por la contaminación del medio ambiente por los malos olores, así como enfermedades respiratorias y gastrointestinales.

- **Población a beneficiar:**

La ejecución de dicho proyecto beneficiará un total de 355 familias, las cuales representan un total de 2,017 habitantes, como se puede observar en el siguiente detalle:

De forma directa:

Número de familias: 305 familias.

Número de habitantes: 1,517 habitantes.

De forma indirecta:

Número de familias: 50 familias.

Número de personas: 500 habitantes.

- **Tiempo Aproximado de Ejecución:**

Se tiene contemplado ejecutar el proyecto en un tiempo de 8 meses.

- **Costo:**

El costo total del proyecto asciende al monto de Q.700,000.00 los cuales serán reunidos y proporcionados de la siguiente manera:

CONSEJO DE DESARROLLO	Q 400,000.00
<u>MUNICIPALIDAD</u>	<u>Q 260,000.00</u>
COSTO TOTAL DE LA OBRA	Q 460,000.00

- **Macro localización:**

El proyecto se realizará en el departamento de San Marcos.

- **Micro localización:**

La ejecución del proyecto será en el parcelamiento La Blanca, municipio de Ocós.

- **Proyecto:**
Adoquinamiento de Calle.
- **Ubicación del Proyecto:**
Calle Mario López.
- **Municipio:**
Ocosingo.
- **Departamento:**
San Marcos.
- **Comunidad:**
Parcelamiento La Blanca
- **Descripción del Proyecto:**
El proyecto del mejoramiento del camino de la calle Mario López consistirá en el adoquinamiento de dicha calle, se efectuarán los trabajos preliminares para luego compactar la sub base, fundir los bordillos, adoquinar y por ultimo fundir las llaves de confinamiento.

- **Justificación:**

El desarrollo de esta planificación parte como todo problema, de una necesidad, la cual está fundamentada en resolver problemas de vías de acceso así como también en evitar que para el tiempo de invierno se empoce el agua y las calles se vuelvan intransitables, éstos problemas serán solucionados a través del ADOQUINAMIENTO DE LAS CALLES.

- **Objetivos:**

Dentro de los objetivos que se pretenden lograr están:

Objetivo general:

Mejorar los servicios de infraestructura y vías de comunicación esenciales para la población.

Objetivos específicos:

Facilitar las vías de acceso en el parcelamiento.

Evitar acumulaciones de agua y tierra en tiempo de invierno.

Mejorar las condiciones de vida de los vecinos.

Evitar las molestias de la población por el mal estado de las calles.

- **Problemas que se resuelven con el Proyecto:**

Al finalizar la ejecución del proyecto se reducirá el número de calles en mal estado, las cuales en temporada de invierno son inundadas por las constantes lluvias, dichas inundaciones posteriormente se convierten en fuente de enfermedades y en criaderos de zancudos entre los que sobre sale el zancudo del dengue.

- **Población a beneficiar:**

La ejecución de dicho proyecto beneficiará a un total de 345 familias las cuales representan un total de 1,831 habitantes, como se puede observar en el siguiente detalle:

De forma directa:

Número de familias: 320 familias.

Número de habitantes: 1,706 habitantes

De forma indirecta:

Número de familias: 25 familias.

Número de personas: 125 habitantes.

- **Tiempo Aproximado de Ejecución:**

Se tiene contemplado ejecutar el proyecto en un período de 6 meses.

- **Costo:**

El costo total del proyecto asciende al monto de Q.350,000.00 los cuales serán reunidos y proporcionados de la siguiente manera:

CONSEJO DE DESARROLLO	Q 250,000.00
<u>MUNICIPALIDAD</u>	<u>Q 100,000.00</u>
COSTO TOTAL DE LA OBRA	Q 350,000.00

- **Macro localización:**

El proyecto se realizará en el departamento de San Marcos.

- **Micro localización:**

La ejecución del proyecto será en el parcelamiento La Blanca, municipio de Ocos.

BIBLIOGRAFÍA

1. AGUILAR CATALÁN, JOSÉ ANTONIO. Metodología para la investigación del diagnóstico socioeconómico (Pautas para el desarrollo de las regiones, en países que han sido mal administrados). Facultad de Ciencias Económicas, Universidad de San Carlos de Guatemala, 2009.
2. ASAMBLEA NACIONAL CONSTITUYENTE. Constitución Política de la República de Guatemala. Título V. Guatemala, 1985.
3. CHIAVENATO IDALBERTO. Gestión del Talento Humano. 1ª. Edición, Colombia 2004, 475 páginas.
4. CONGRESO DE LA REPÚBLICA DE GUATEMALA. Código Municipal. Decreto número 12-2002. Guatemala, 2002.
5. CONGRESO DE LA REPÚBLICA DE GUATEMALA. Ley de Descentralización. Decreto 14-2002. Guatemala, 2002. 8 Páginas.
6. CONGRESO DE LA REPÚBLICA DE GUATEMALA. Ley de los Consejos de Desarrollo Urbano y Rural. Decreto 11-2002. Guatemala, CA. 2008. 56 Páginas.
7. CONGRESO DE LA REPÚBLICA DE GUATEMALA. Ley de Servicio Municipal. Decreto 1-87. Guatemala, 1987.
8. CONGRESO DE LA REPÚBLICA DE GUATEMALA. Ley Orgánica del Presupuesto. Decreto 101-97. Guatemala, 1997. 18 Páginas.

9. CONGRESO DE LA REPÚBLICA DE GUATEMALA. Ley Orgánica de la Contraloría General de Cuentas y su Reglamento. Decreto 31-2002. Guatemala, 2002. 72 Páginas.
10. FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS, USAC. Apuntes de Administración I. Selección de textos para el curso de Administración I. Guatemala, julio 2003. 106 Páginas.
11. FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS, USAC. Compendio Ejercicio Profesional Supervisado. USAC 2004. 238 Páginas.
12. GÓMEZ CEJA, GUILLERMO, Planificación y Organización de Empresas. 8ª Edición. México, 1994. 432 Páginas.
13. [HTTP://ES.WIKIPEDIA.ORG/WIKI/GUATEMALA](http://es.wikipedia.org/wiki/Guatemala). Enciclopedia Virtual Wikipedia. Referencia Geográfica. Consulta, Guatemala. Fecha de consulta, 28 de junio de 2010.
14. INSTITUTO NACIONAL DE ESTADÍSTICA –INE-. X Censo de población y V de habitación. Guatemala, 1994.
15. INSTITUTO NACIONAL DE ESTADÍSTICA –INE-. XI Censo de población y VI de habitación. Guatemala, 2003.
16. INSTITUTO NACIONAL DE ESTADÍSTICA –INE-. Encuesta Nacional de Condiciones de Vida –ENCOVI-. Guatemala, 2006.

17. INSTITUTO NACIONAL DE ESTADÍSTICAS –INE-. Estimaciones y proyecciones de población para el período 1950-2050. Guatemala, agosto 1994.
18. KINICKI, ANGELO Y KREINTNER, ROBERT. Comportamiento Organizacional. Editorial McGraw-Hill. México 2003. 1ª Edición. 469 Páginas.
19. MICROSOFT CORPORATION. 2005. Planeación Estratégica. (CD-ROM). Guatemala. Consultado 28 de junio 2010. Disponible en Biblioteca de Encarta® 2005.
20. MUNICIPALIDAD OCÓS. Plan de Desarrollo Municipal con enfoque Territorial del Municipio de Ocós, San Marcos. Guatemala, 2009.
21. PILOÑA ORTIZ, GABRIEL ALFREDO. Recursos Económicos de Guatemala. Tomo I, Documento de apoyo a la Docencia Universitaria. Centro de Impresiones Gráficas. Guatemala. 1998.
22. PILOÑA ORTIZ, GABRIEL ALFREDO. Métodos y Técnicas de Investigación. Segunda Edición. 1998. 167 Páginas.
23. UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEMALA. Material bibliográfico de apoyo para el Curso de Administración II (Documento de apoyo a la docencia). Escuela de Administración. Guatemala. 154 Páginas