

MUNICIPIO DE PAJAPITA
DEPARTAMENTO DE SAN MARCOS

“DIAGNÓSTICO ADMINISTRATIVO MUNICIPAL”

WALTER ARTURO CABRERA SOSA

TEMA GENERAL

“DIAGNÓSTICO SOCIOECONÓMICO, POTENCIALIDADES
PRODUCTIVAS Y PROPUESTAS DE INVERSIÓN”

MUNICIPIO DE PAJAPITA
DEPARTAMENTO DE SAN MARCOS

TEMA INDIVIDUAL

“DIAGNÓSTICO ADMINISTRATIVO MUNICIPAL”

FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS
UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEMALA

2010

2010

(c)

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

PAJAPITA – VOLUMEN 8

2-68-15-AE-2010

Impreso en Guatemala, C. A.

UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEMALA
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS

“DIAGNÓSTICO ADMINISTRATIVO MUNICIPAL”

MUNICIPIO DE PAJAPITA
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

WALTER ARTURO CABRERA SOSA

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 Grisolia
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 5.3.46 la Junta Directiva de la Facultad conoció y aprobó el Informe Individual del Ejercicio Profesional Supervisado, que con el título de "DIAGNÓSTICO ADMINISTRATIVO MUNICIPAL", municipio de Pajapita, departamento de San Marcos.

Presentó: **WALTER ARTURO CABRERA SOSA**

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 ENSEÑAD A TODOS"

LIC. CARLOS ROBERTO CABRERA MORALES
SECRETARIO

Smp.

Ingrid



ACTO QUE DEDICO

A DIOS

Gracias por darme la vida y brindarme la sabiduría para alcanzar esta meta.

A MIS PADRES

María del Tránsito Sosa y Sosa y José Arturo Cabrera Salazar (QDEP), por el amor y apoyo en toda mi vida.

A MI FAMILIA

Mi esposa Verónica y a mis hijos Lourdes María, Walter Andrés, Pedro José, Diego Pablo y Francisco Javier por tener la paciencia y darme la inspiración, motivación y apoyo para alcanzar esta meta.

A mis abuelitas (os), Tios (as), Primos (as) y Sobrinos (as).

A MIS HERMANOS (AS) Y CUÑADOS (AS)

Por su apoyo incondicional en todo momento.

A MI COMUNIDAD Y CATEQUISTAS

Mis hermanos de la 1ª Comunidad Neocatecumenal de Nuestra Sra. De los Ángeles por la ayuda y motivación para culminar la carrera.

A LA TRICENTENARIA UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEMALA

Por recibirme y hoy permitir que alcance esta meta.

A LA FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS

Y a sus docentes por los conocimientos compartidos.

AL PERSONAL DE LA MUNICIPALIDAD DE PAJAPITA

Por brindarme su apoyo e información para realizar el presente Diagnóstico Administrativo Municipal.

A MI AMIGOS (AS)

Por su amistad y apoyo recibido.

A USTED ESPECIALMENTE

Que hoy comparte conmigo esta alegría.

ÍNDICE GENERAL

	Página
INTRODUCCIÓN	i
CAPÍTULO I	
MARCO MUNICIPAL	
1.1 ANTECEDENTES HISTÓRICOS DEL MUNICIPIO	1
1.2 LOCALIZACIÓN	3
1.3 DIVISIÓN POLÍTICO-ADMINISTRATIVA	5
1.3.1 División política	5
1.3.2 División administrativa	9
1.3.2.1 Concejo municipal	9
1.3.2.2 Alcaldías Auxiliares	12
1.3.2.3 Consejo Municipal de Desarrollo -COMUDE-	13
1.3.2.4 Consejo Comunitario de Desarrollo –COCODE–	13
1.3.2.5 Organigrama actual de la municipalidad de Pajapita	15
1.4 POBLACIÓN	17
1.4.1 Población total, número de hogares y tasa de crecimiento	17
1.4.2 Población por sexo, edad, pertenencia étnica y área geográfica	18
1.4.3 Densidad poblacional	20
1.4.4 Población económicamente activa	21
1.4.5 Migración	22
1.4.5.1 Inmigración	23
1.4.5.2 Emigración	23
1.4.6 Vivienda	24
1.4.7 Ocupación y salarios	26
1.4.8 Niveles de Ingreso	27
1.4.9 Pobreza	28
1.4.10 Desnutrición	29
1.4.11 Empleo	30

1.4.12	Subempleo	32
1.4.13	Desempleo	33
1.5	ORGANIZACIÓN SOCIAL Y PRODUCTIVA	33
1.5.1	Organizaciones sociales	34
1.5.1.1	Consejo comunitario de desarrollo –COCODE–	34
1.5.1.2	Mancomunidad de desarrollo	35
1.5.1.3	Asociación de mujeres	36
1.5.1.4	Comité de agua	36
1.5.1.5	Comités de padres de familia	36
1.5.1.6	Asociaciones deportivas	37
1.5.1.7	Organizaciones religiosas	37
1.5.1.8	Asociación de transporte público	37
1.5.2	Organizaciones productivas	38
1.6	SERVICIOS BÁSICOS E INFRAESTRUCTURA	39
1.6.1	Educación	39
1.6.1.1	Inscripciones de alumnos por sector y nivel de escolaridad	40
1.6.1.2	Cobertura educativa	41
1.6.1.3	Deserción educativa	42
1.6.1.4	Tasas de repetición y promoción	43
1.6.1.5	Centros educativos por nivel y área	43
1.6.2	Salud	44
1.6.2.1	Natalidad	46
1.6.2.2	Morbilidad	46
1.6.2.3	Mortalidad	47
1.6.3	Agua	48
1.6.4	Energía eléctrica	49
1.6.5	Drenajes	50
1.6.6	Sistema de tratamiento de aguas servidas	51
1.6.7	Sistema de recolección de basura	51

1.6.8	Tratamiento de desechos sólidos	52
1.6.9	Letrinización	53
1.6.10	Cementerio	53
1.6.11	Correos	54

CAPÍTULO II

DIAGNÓSTICO DE LA ORGANIZACIÓN

2.1	MARCO LEGAL	55
2.2	DIAGNÓSTICO ADMINISTRATIVO DE LA ORGANIZACIÓN	56
2.2.1	Planeación	57
2.2.1.1	Plan Operativo Anual –POA–	57
2.2.1.2	Misión	59
2.2.1.3	Visión	59
2.2.1.4	Objetivos	60
2.2.1.5	Políticas	60
2.2.1.6	Valores institucionales	62
2.2.1.7	Programas	64
2.2.2	Organización	64
2.2.2.1	Estructura organizativa	64
2.2.2.2	Funciones y responsabilidades	65
2.2.2.3	Autoridad	65
2.2.3	Integración	66
2.2.3.1	Reclutamiento	66
2.2.3.2	Selección	67
2.2.3.3	Inducción	68
2.2.3.4	Capacitación	68
2.2.3.5	Desarrollo	69
2.2.3.6	Higiene y seguridad laboral	69
2.2.4	Dirección	70
2.2.4.1	Liderazgo	70

2.2.4.2	Motivación	71
2.2.4.3	Comunicación	71
2.2.4.4	Supervisión	72
2.2.5	Control	72
2.2.5.1	Establecimiento de estándares	72
2.2.5.2	Medición de resultados	73
2.2.5.3	Corrección	73
2.2.5.4	Retroalimentación	73

CAPÍTULO III

PROPUESTA DE SOLUCIÓN A LA PROBLEMÁTICA ENCONTRADA

3.1	PLANEACIÓN	75
3.1.1	Plan Operativo Anual –POA–	76
3.1.1.1	Características de la planeación municipal	76
3.1.1.2	Esquema del proceso de la planeación municipal	77
3.1.2	Misión	86
3.1.3	Visión	86
3.1.4	Objetivos	87
3.1.5	Políticas	88
3.1.6	Valores institucionales	88
3.1.7	Programas	88
3.2	ORGANIZACIÓN	88
3.2.1	Estructura organizativa	89
3.2.2	Funciones y responsabilidades	89
3.2.3	Autoridad	89
3.3	INTEGRACIÓN	89
3.3.1	Reclutamiento	90
3.3.2	Selección	90
3.3.3	Inducción	90
3.3.4	Capacitación	90

3.3.5	Desarrollo	91
3.3.6	Higiene y seguridad laboral	91
3.4	DIRECCIÓN	91
3.4.1	Liderazgo	92
3.4.2	Motivación	92
3.4.3	Comunicación	92
3.4.4	Supervisión	92
3.5	CONTROL	93
3.5.1	Establecimiento de estándares	93
3.5.2	Medición de resultados	93
3.5.3	Corrección	93
3.5.4	Retroalimentación	94

CAPÍTULO IV

REQUERIMIENTO DE INVERSIÓN SOCIAL

4.1	FUENTES DE INGRESOS MUNICIPALES	95
4.2	PROYECTOS EN EJECUCIÓN	99
4.3	NECESIDADES DE INVERSIÓN SOCIAL	99
4.4	PRIORIZACIÓN DE PROYECTOS	102
	CONCLUSIONES	103
	RECOMENDACIONES	105
	ANEXO I: MANUAL DE ORGANIZACIÓN	
	ANEXO II: MANUAL DE NORMAS Y PROCEDIMIENTOS	
	ANEXO III: PERFIL DE PROYECTOS	
	ANEXO IV: MANUAL DE EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO	
	BIBLIOGRAFÍA	

ÍNDICE DE CUADROS
Descripción

Número	Descripción	Página
1	Municipio de Pajapita - Departamento de San Marcos, Análisis de la población, Años: 1994, 2002 y 2010	19
2	Municipio de Pajapita - Departamento de San Marcos, Población económicamente activa, Años: 1994, 2002 y 2010	21
3	Municipio de Pajapita - Departamento de San Marcos, Inmigración, Año: 2010	23
4	Municipio de Pajapita - Departamento de San Marcos, Materiales utilizados en la construcción de viviendas, Año: 2010	24
5	Municipio de Pajapita - Departamento de San Marcos, Propiedad de la vivienda, Año: 2010	25
6	Municipio de Pajapita - Departamento de San Marcos, Ocupación, Año: 2010	26
7	Municipio de Pajapita - Departamento de San Marcos, Rango de ingresos por hogares, Año: 2010	27
8	Municipio de Pajapita - Departamento de San Marcos, Detalle de empleos del municipio, Año: 2010	31
9	Municipio de Pajapita - Departamento de San Marcos, Subempleo, Años: 2002 y 2010	32
10	Municipio de Pajapita - Departamento de San Marcos, Alumnos inscritos según nivel de escolaridad, Años: 2002 y 2010	40
11	Municipio de Pajapita- Departamento de San Marcos, Tasas de cobertura por niveles educativos, Años: 2002 y 2010	41
12	Municipio de Pajapita- Departamento de San Marcos, Inscritos, promoción y descerción por nivel educativo, Años: 2002 y 2010	42

Número	Descripción	Página
13	Municipio de Pajapita- Departamento de San Marcos, Centros educativos, Años: 2002 y 2010	44
14	Municipio de Pajapita - Departamento de San Marcos, Cobertura de salud, Año: 2010	45
15	Municipio de Pajapita - Departamento de San Marcos, Tasa de natalidad, Período: 2005 al 2010	46
16	Municipio de Pajapita - Departamento de San Marcos, Morbilidad, Período: 2006 al 2010	47
17	Municipio de Pajapita - Departamento de San Marcos, Formas de abastecimiento de agua, Años: 1994, 2002 y 2010	49
18	Municipio de Pajapita - Departamento de San Marcos, Cobertura del servicio de energía eléctrica, Años: 1994, 2002 y 2010	50
19	Municipio de Pajapita - Departamento de San Marcos, Servicio de drenajes, Años: 1994, 2002 y 2010	51
20	Municipio de Pajapita - Departamento de San Marcos, Forma de eliminar la basura, Años: 1994, 2002 y 2010	52
21	Municipio de Pajapita - Departamento de San Marcos, Hogares que disponen de servicio sanitario, Años: 1994, 2002 y 2010	53
22	Municipalidad de Pajapita - Departamento de San Marcos, Ejecución presupuestaria de ingresos percibidos, Años: 2006-2010	96
23	Municipalidad de Pajapita - Departamento de San Marcos, Transferencias gubernamentales, Período 2006- marzo 2010	98

ÍNDICE DE TABLAS

Número	Descripción	Página
1	Municipio de Pajapita - Departamento de San Marcos, Centros poblados por categoría, Años: 1994, 2002 y 2010	5
2	Municipio de Pajapita - Departamento de San Marcos, Comisiones de los miembros del Concejo Municipal, Año: 2010	11
3	Municipio de Pajapita - Departamento de San Marcos, Consejo comunitario de desarrollo –COCODE–, Año: 2010	14
4	Municipio de Pajapita - Departamento de San Marcos, Densidad poblacional, Años: 1994, 2002 y 2010	20
5	Municipio de Pajapita - Departamento de San Marcos, Desnutrición, Año: 2010	30
6	Municipio de Pajapita - Departamento de San Marcos, Asociaciones de transporte urbano, Año: 2010	38
7	Municipio de Pajapita - Departamento de San Marcos, Mortalidad general por grupos de edades, Año: 2010	48
8	Municipalidad de Pajapita - Departamento de San Marcos, Modelo de gráfica Gantt, Año: 2010	84
9	Municipio de Pajapita - Departamento de San Marcos, Proyectos en ejecución, Año: 2010	99
10	Municipio de Pajapita - Departamento de San Marcos, Requerimientos de inversión social y productiva, Año: 2010	100

ÍNDICE DE GRÁFICAS
Descripción

Número	Descripción	Página
1	Municipalidad de Pajapita - Departamento de San Marcos, Organigrama funcional, Año: 2010	16
2	Municipio de Pajapita – Departamento de San Marcos, Niveles de pobreza, Año: 2010	29
3	Municipalidad de Pajapita - Departamento de San Marcos, Conocimiento del plan operativo anual –POA–, Año: 2010	58
4	Municipalidad de Pajapita - Departamento de San Marcos, Conocimiento del plan operativo anual, misión, visión, objetivos, políticas y valores institucionales, Año: 2010	63
5	Municipalidad de Pajapita - Departamento de San Marcos, Proceso del plan operativo anual –POA–, Año: 2010	77
6	Municipalidad de Pajapita - Departamento de San Marcos, Esquema de análisis FODA, Año: 2010	81

ÍNDICE DE MAPAS

Número	Descripción	Página
1	República de Guatemala, Municipio de Pajapita – Departamento de San Marcos, Localización Geográfica, Año: 2010	4
2	Municipio de Pajapita - Departamento de San Marcos, División política, Año: 2010	8

INTRODUCCIÓN

El Ejercicio Profesional Supervisado -EPS- constituye una de las opciones de evaluación final que la Facultad de Ciencias Económicas de la Universidad de San Carlos de Guatemala ha establecido, previo a otorgar el título de Licenciado de la carrera de Administración de Empresas.

El presente informe contiene los resultados del estudio denominado "Diagnóstico Administrativo Municipal", lo que permite conocer la realidad del municipio de Pajapita, departamento de San Marcos, para estudiar, analizar y formular proyectos de inversión en el Municipio que puedan mejorar la calidad de vida de los habitantes.

En la elaboración del informe se utilizó el método científico en las fases indagadora, demostrativa y expositiva; además, se aplicaron técnicas de investigación como la encuesta, observación directa y entrevista.

Se desarrolla en cuatro diferentes capítulos, para lo cual se describe a continuación el contenido de los mismos.

El capítulo I: Se refiere a las características socioeconómicas del Municipio, entre ellas el marco municipal, antecedentes históricos del Municipio, localización, división político-administrativa, población, organización social y productiva y servicios básicos y sus instalaciones, con el objetivo de presentar información socioeconómica que sustente la búsqueda de soluciones a nivel de Municipio.

Capítulo II: Diagnóstico de la organización, marco legal y diagnóstico administrativo de la organización, para establecer la situación real de la municipalidad de Pajapita.

El capítulo III: La propuesta de solución a la problemática encontrada, asimismo, aporta instrumentos administrativos como el manual de organización, manual de normas y procedimientos y manual de evaluación de desempeño (ver anexos).

El capítulo IV: Contiene los requerimientos de inversión social del Municipio, entre ellos: fuentes de ingresos municipales, proyectos en ejecución, necesidades de inversión social y priorización de proyectos.

Para finalizar, se presentan las conclusiones y recomendaciones que validarán o negarán la veracidad o falsedad de las hipótesis planteadas, se adiciona la bibliografía utilizada y los anexos que se consideran necesarios, tales como: manual de organización, manual de normas y procedimientos, perfil de proyectos y manual de evaluación de desempeño.

CAPÍTULO I

MARCO MUNICIPAL

En este capítulo se presentan los principales indicadores y variables socioeconómicas del municipio de Pajapita, departamento de San Marcos, como resultado de la investigación de campo y documental, de la cual se obtendrá un conocimiento amplio del área urbana y rural del Municipio.

1.1 ANTECEDENTES HISTÓRICOS DEL MUNICIPIO

“El territorio actual del municipio de Pajapita, departamento de San Marcos, perteneció al señorío de los Mames, el cual se extendía desde Huehuetenango hasta el departamento de San Marcos. En el tiempo de la conquista española Pedro de Alvarado manda al Capitán Juan de León Cardona, a someter la región con un ejército integrado por cincuenta soldados españoles y algunos tlascaltecas.”¹

En tiempos de la colonia española, el actual territorio de Pajapita, perteneció al corregimiento de Quetzaltenango. Para la época posterior a la independencia, el Municipio formó parte del Estado de los Altos y de todos los intentos y movimientos para la formación del Sexto Estado, hasta que el 8 de mayo de 1849 se firmó un convenio entre el General Mariano Paredes, Presidente de la República y el General Agustín Guzmán en la ciudad de Antigua Guatemala, donde los territorios separados se reincorporaron a la nación.

Las comunidades de la costa y boca costa surgieron con el auge cafetalero entre 1870 y 1920, la fundación del Municipio tuvo varios procesos para lograr y reconocerse como tal, entre ellos se cuenta que los terrenos donde actualmente se encuentra el casco urbano del municipio de Pajapita, eran las fincas llamadas Belén y Bolívar, que posteriormente fue propiedad de la empresa de nombre

¹ Gerardo, Gordillo Barrios. GUATEMALA HISTORIA GRÁFICA. 2da. Edición. Editorial Pineda Ibarra. Guatemala. 1948.

Nottebohm & Compañía quien se dedicaba a la explotación agrícola.

El municipio de Pajapita, fue fundado en el departamento de San Marcos, por Acuerdo Gubernativo del 31 de marzo de 1920, comprendió las aldeas Pajapita, Nahuatán, Pajapa y San José Belice, la primera mencionada fue la Cabecera Municipal. El valle más fértil era el conocido como tierras de "PAJAPAN" que quiere decir "LUGAR ENTRE AGUA", por estar rodeado de ríos. Poco a poco las palabras fueron modificándose llamándola después "PAJAPA", que era la parte más desarrollada de la zona, más tarde le llamaron "PAJAPITA", que era el diminutivo de "PAJAPA", que quiere decir "PAJAPA CHIQUITA", el cual pertenecía al municipio de Nuevo Progreso.

Los fundadores del municipio de Pajapita fueron: Luis Figueroa Morales y Manuel Figueroa Morales, ya que ellos realizaron los trámites para que se declarara Municipio, el cual no ha sufrido ningún traslado desde su fundación. La procedencia de los primeros pobladores del Municipio fueron: alemanes, españoles y algunas personas del departamento de Retalhuleu.

El Acuerdo Gubernativo del 31 de marzo de 1920, literalmente dice: "Con vista del incremento que ha tomado la aldea de Pajapita y de lo pedido por el fiscal de gobierno. El Presidente Constitucional de la República Manuel Estrada Cabrera, Acuerda; crear el nuevo municipio de Pajapita en el departamento de San Marcos".² Este Municipio se segregó de Nuevo Progreso, antes llamado San Joaquín y El Progreso. Se dio un rápido crecimiento demográfico y comercial debido en gran parte a la creación de la estación del ferrocarril. La emigración de varios colonizadores, crearon un punto comercial y estratégico para las comunidades cercanas a la población, debido a ello surge la necesidad de ampliar el pueblo del municipio de Pajapita.

² Municipalidad de Pajapita. Monografía del municipio de Pajapita. Año 2009. Pp 2.

En los años 1950 a 1960, el casco urbano creció rápidamente en el área central y los alrededores del edificio municipal, la iglesia, el parque y el mercado, con dicho crecimiento se incrementa la necesidad de servicios básicos, distribuidos en forma precaria a la población.

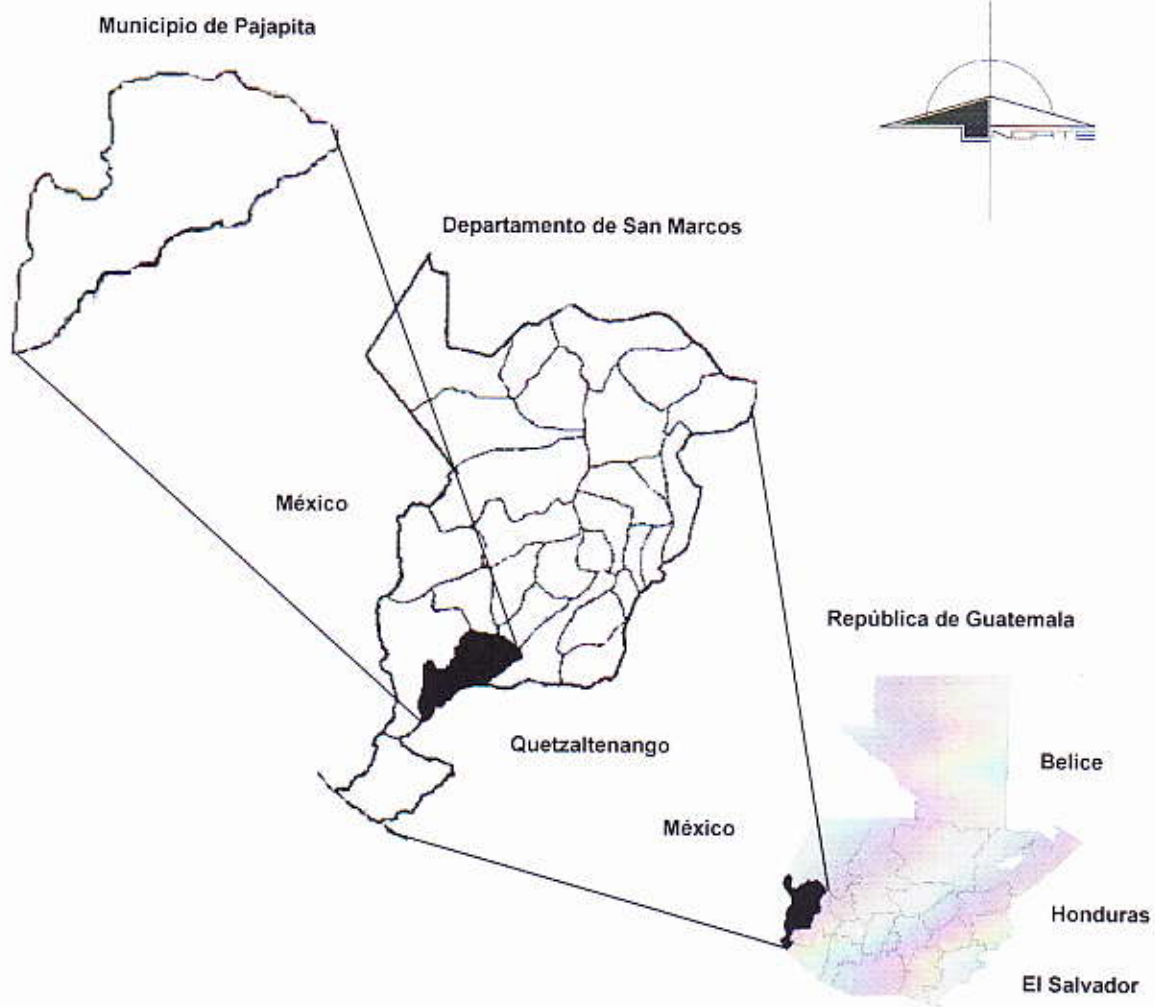
En los años 1970 a 1990, la infraestructura aumentó y llegó a satisfacer las necesidades de la población localizada en el casco urbano, sin embargo, el área rural no fue cubierta, esto da lugar a un crecimiento de infraestructura lento y poco equitativo, por lo que surge el fenómeno de emigración de las áreas rurales hacia la periferia de la cabecera municipal, asentándose en lugares no adecuados.

1.2 LOCALIZACIÓN

El Municipio está localizado en la parte sur del departamento de San Marcos, en la latitud norte $14^{\circ} 43' 19''$ y la longitud oeste $92^{\circ} 02' 06''$, limita al norte con los municipios de El Tumbador y Nuevo Progreso; al sur con los municipios de Coatepeque (Quetzaltenango) y Ayutla; al este con los municipios de Coatepeque (Quetzaltenango) y Nuevo Progreso; y al oeste con los municipios de Ayutla y Catarina. Desde la Capital de la República se puede acceder por medio de la carretera Interamericana CA-2 a la altura del kilómetro 240 y desde la Cabecera Departamental se debe recorrer por carretera asfaltada 68 kilómetros por la Ruta Nacional 3.

El Municipio tiene una extensión territorial de 84 kilómetros cuadrados, que representa el 2.22% de la extensión territorial departamental y el 0.08% del territorio nacional; está ubicado a una elevación de 97.2 metros. A continuación se presenta el mapa con la localización geográfica del Municipio

Mapa 1
República de Guatemala
Municipio de Pajapita – Departamento de San Marcos
Localización geográfica
Año: 2010



Fuente: Elaboración propia, con base en mapa proporcionado por el Instituto Nacional de Estadística – INE –

1.3 DIVISIÓN POLÍTICO-ADMINISTRATIVA

En esta variable se muestra cómo está conformado el Municipio, estructura de centros poblados y división administrativa.

1.3.1 División política

Con base a datos de los Censos X de Población y V de Habitación de 1994 se observa que la estructura política del Municipio en el área rural, estaba conformada por seis aldeas, seis caseríos, treinta haciendas, una finca y un parcelamiento. De los cambios más importantes para el año 2002 según Censos XI de Población y VI de Habitación, se puede mencionar la desmembración de algunas de las haciendas, ya que al no existir un núcleo de viviendas y la necesidad de urbanización pasan a ser fincas; con lo que para ese año desaparecen totalmente las haciendas y las fincas se incrementan a trece. La siguiente tabla detalla la división política del Municipio.

Tabla 1
Municipio de Pajapita – Departamento de San Marcos
Centros poblados por categoría
Años: 1994, 2002 y 2010

No.	Centro poblado	Censo 1994	Censo 2002	Encuesta 2010
1	Pajapita	Pueblo	Pueblo	Pueblo
2	Amazonas	Hacienda	Finca	Finca
3	Bella Vista	Hacienda	-----	Caserío
4	Buena Fe	Hacienda	-----	-----
5	Buenas Nuevas	-----	-----	Caserío
6	Concepción Meléndrez Eco Residenciales	Aldea	Aldea	Aldea
7	Palmeras	-----	-----	Lotificación
8	El Carmen	Caserío	-----	Caserío
9	El Carmen	Hacienda	Finca	Finca
10	El Ferrocarril	-----	-----	Cantón

Continúa en la siguiente página

Viene de la página anterior

No.	Centro poblado	Censo 1994	Censo 2002	Encuesta 2010
11	El Fortín	Caserío	Caserío	Aldea
12	El Naranjo	Hacienda	Finca	Finca
13	El Palmar	Hacienda	-----	Finca
14	El Prado	Hacienda	Finca	Finca
15	El Rastro	-----	-----	Cantón
16	El Recuerdo	Hacienda	-----	-----
17	El Rosario	Hacienda	-----	Finca
18	El Silencio	Hacienda	-----	-----
19	Justo Rufino Barrios	-----	-----	Cantón
20	La Brisa	Hacienda	-----	Finca
21	La Ceiba	-----	-----	Cantón
22	La Isla	Hacienda	-----	Finca
23	La Isla Prado	Hacienda	Finca	-----
24	La Jordania	Hacienda	-----	-----
25	La Libertad	Parcelamiento	Finca	Parcelamiento
26	La Palmita	Hacienda	Finca	-----
27	La Parada	Caserío	Caserío	Caserío
28	La Playa	-----	Caserío	Cantón
29	La Providencia	Caserío	Caserío	Caserío
30	La Virgen	Hacienda	Finca	Finca
31	Las Gemelas	-----	-----	Lotificación
32	Las Palmeras	Hacienda	Finca	Finca
33	Las Palmeras II	Hacienda	Finca	-----
34	Las Quebradas	Hacienda	Finca	-----
35	Los Ángeles	Hacienda	-----	-----
36	Malasia	Hacienda	-----	-----
37	Medio Monte	Aldea	Aldea	Aldea
38	Nahuatán	Aldea	Aldea	Aldea
39	Nueva Pajapita	-----	-----	Lotificación
40	Pajapa	Aldea	Aldea	Aldea
41	Palmira	Hacienda	Finca	Finca
42	Palpetén	Hacienda	-----	Finca
43	Pueblo Nuevo	-----	-----	Cantón
44	Puente Nahuatán	Caserío	Caserío	Caserío
45	Puntarenas	Hacienda	-----	-----
46	Quien Sabe	Hacienda	-----	Finca
47	San Antonio Las Flores	Aldea	Aldea	Aldea

Continúa en la siguiente página

Viene de la página anterior

No.	Centro poblado	Censo 1994	Censo 2002	Encuesta 2010
48	San Francisco	Colonia	Colonia	Cantón
49	San Jorge	Hacienda	-----	-----
50	San José Belice	Aldea	Aldea	Aldea
51	San Juan	-----	-----	Sector
52	San Miguel Arcángel	Colonia	-----	Colonia
53	San Miguel Pajapa	Caserío	Caserío	Aldea
54	Santa Ana	Hacienda	Finca	Finca
55	Santa Cruz	Hacienda	-----	Finca
56	Santa Laura	Hacienda	-----	-----
57	Santa Lucrecia	Hacienda	-----	Finca
58	Santa Teresa	Finca	-----	-----
59	Villas de Pajapita	-----	-----	Lotificación
60	Población dispersa	-----	Otra	-----

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

En la investigación de campo en el año 2010, se localizan nuevos lugares poblados con respecto al año 2002, en el área rural los caseríos San Miguel Pajapa y El Fortín pasan a la categoría de aldeas, surgen dos nuevos caseríos Bella Vista y Buenas Nuevas, las fincas se incrementan en un 31%, y en el área urbana y semiurbana se registran cuatro lotificaciones, lo que evidencia el constante crecimiento en los alrededores del casco urbano. A continuación se presenta el mapa de los centros poblados del Municipio.

Mapa 2
Municipio de Pajapita – Departamento de San Marcos
 División política
 Año: 2010



Fuente: Elaboración propia, con base en mapa proporcionado por el Instituto Nacional de Estadística – INE –.

1.3.2 División administrativa

Respecto a lo que establece el Código Municipal Decreto 12-2002, Artículo 9, el Municipio cuenta con un Concejo Municipal integrado por el alcalde, dos síndicos y cuatro concejales, quienes ejercen el gobierno local y autonomía municipal.

1.3.2.1 Concejo municipal

*“El Concejo Municipal es el órgano colegiado superior de deliberación y de decisión de los asuntos municipales cuyos miembros son solidaria y mancomunadamente responsables por la toma de decisiones y tiene su sede en la cabecera de la circunscripción municipal. El gobierno municipal corresponde al Concejo Municipal, el cual es responsable de ejercer la autonomía del Municipio.”*³ En su calidad de máxima autoridad del Municipio tiene numerosas competencias de carácter general, que van desde aspectos administrativos hasta decisiones sobre políticas públicas municipales, entre las cuales se mencionan:

- **Gestiones políticas**

- La iniciativa, deliberación y decisión de los asuntos municipales;
- El ordenamiento territorial y control urbanístico del Municipio;
- Convocar a los sectores sociales para formular e institucionalizar las políticas públicas municipales y los planes de desarrollo urbano y rural;
- Aceptar la delegación o transferencia de competencias, desde el Organismo Ejecutivo;
- Emitir y aprobar acuerdos, reglamentos y ordenanzas municipales. Cuando estos tienen normas de observancia general, deben ser publicados en el Diario Oficial;

³ Congreso de la República de Guatemala, DECRETO 12-2002 CÓDIGO MUNICIPAL, Artículo 9.

- Preservar y promover el derecho de los vecinos y de las comunidades a su identidad cultural, de acuerdo a sus valores, idiomas, tradiciones y costumbres;
 - Aprobar convenios de asociación o cooperación con otras corporaciones municipales o instituciones públicas y privadas, nacionales e internacionales; y,
 - Cumplir con las obligaciones fundamentales del Estado, descritas en el Artículo 119 de la Constitución Política de la República de Guatemala, en lo aplicable al Municipio.
- **Gestiones administrativas**
 - Crear, suprimir o modificar dependencias, empresas y unidades de servicios administrativos en la municipalidad;
 - Organizar cuerpos técnicos, asesores y consultivos que sean necesarios al municipio;
 - Fijar sueldos y gastos de representación del alcalde y dietas por asistencia a sesiones del Concejo Municipal;
 - Emitir el reglamento de viáticos;
 - Crear el cuerpo de policía municipal; y,
 - Adjudicar la contratación de obras, bienes, suministros y servicios que requiera la municipalidad.
- **Gestión financiera**
 - Aprobar, controlar la ejecución, evaluar y liquidar el presupuesto del Municipio;
 - Fijar rentas de los bienes municipales;
 - Proponer al Organismo Ejecutivo la creación, modificación o supresión de arbitrios; y,

- Aprobar la emisión de acciones, bonos y demás títulos y valores para el mejor cumplimiento de los fines y deberes de Municipio.
- **Gestión de servicios**
 - Establecer, planificar, reglamentar, programar, controlar y evaluar los servicios públicos municipales.
- **Gestión técnica**
 - Elaborar y dar mantenimiento al catastro municipal, en concordancia con los compromisos adquiridos; y,
 - Promover y proteger los recursos naturales renovables y no renovables del Municipio.

La tabla siguiente muestra la organización de comisiones, en cumplimiento al Artículo 36 del Código Municipal.

Tabla 2
Municipio de Pajapita - Departamento de San Marcos
Comisiones de los miembros del Concejo Municipal
Año: 2010

Nombre	Cargo	Comisión
Rudy Rolando Molina Muñoz	Sindico I	Fomento, educación, educación bilingüe, intercultural y deportes.
Felipe Isaías Bravo Ramírez	Sindico II	Servicios, infraestructura, ordenamiento territorial, urbanismo y vivienda.
Marvin Manuel Barrios Valladares	Concejales I	Finanzas, fomento económico, turismo, ambiente y recursos naturales, descentralización, fortalecimiento municipal y participación ciudadana.
Seferino López	Concejales II	Derechos humanos y de la paz, de la familia, la mujer y la niñez.
Luis Osvaldo Pérez Morales	Concejales III	Salud, asistencia social, educación, educación bilingüe, intercultural y deportes.
Flavio Hipólito Rodríguez Juárez	Concejales IV	Probidad

Fuente: Elaboración propia, con base en datos de la municipalidad de Pajapita.

Los Síndicos y Concejales, como miembros del órgano de deliberación y decisión tienen las atribuciones y deberes que se detallan en el Artículo 54 del Código Municipal, entre las cuales destacan las siguientes:

- Proponer medidas que eviten abusos y corrupción en las oficinas y dependencias municipales;
- Emitir dictamen de los asuntos que soliciten el alcalde o el Concejo Municipal;
- Integrar y desempeñar las comisiones para las que sean designados por el Alcalde o por el Concejo Municipal;
- Fiscalizar la acción administrativa del Alcalde y exigir el cumplimiento de los acuerdos y resoluciones del Concejo Municipal; e,
- Interrogar al alcalde sobre las medidas que hubiere tomado, cuando abuse o se extralimite en sus funciones.

En ningún momento pueden dar órdenes directas a los funcionarios y empleados municipales.

1.3.2.2 Alcaldías Auxiliares

Según investigación de campo, se estableció que en el Municipio se encuentran 19 Alcaldías Auxiliares, las cuales se localizan en aldeas, caseríos, cantones, colonias y un parcelamiento, los Alcaldes son aceptados y respetados dentro de las comunidades ya que son electos por los pobladores; las sedes de las alcaldías son las viviendas de los Alcaldes y las reuniones con los vecinos se realizan en los salones comunales de las aldeas, los juzgados auxiliares y las casas de los presidentes del –COCODE–.

1.3.2.3 Consejo Municipal de Desarrollo -COMUDE-

El Consejo Municipal de Desarrollo es el medio principal de participación de los habitantes de un municipio en la Gestión Pública, para llevar a cabo el proceso de planificación democrática del desarrollo municipal.

De acuerdo a la investigación realizada se determinó que por falta de organización en el Municipio no existe Consejo Municipal de Desarrollo, lo cual afecta a las autoridades municipales y a la comunidad, ya que mejoraría la gobernabilidad y las decisiones serían previamente discutidas y aprobadas en el –COMUDE–, el Alcalde, en su calidad de presidente de las dos instancias: el Concejo Municipal y el Consejo Municipal de Desarrollo, debe ser el puente o vínculo de comunicación entre ellas.

1.3.2.4 Consejo Comunitario de Desarrollo –COCODE–

Es la estructura comunitaria creada para impulsar la participación de la población en la planificación del desarrollo y en la gestión pública a nivel local.

El Sistema de Consejos de Desarrollo fue establecido legalmente en abril de 2002 a través de la Ley de los Consejos de Desarrollo Urbano y Rural o Decreto 11-2002. Es resultado de los Acuerdos de Paz y cumple con uno de los compromisos establecidos en el Acuerdo sobre Aspectos Socioeconómicos y Situación Agraria, que dice:

“La participación a nivel local, teniendo en cuenta que los habitantes de un departamento o municipio, empresarios, trabajadores, cooperativistas o autoridades representativas de las comunidades, pueden definir mejor las medidas que los benefician o los afectan, se debe adoptar un conjunto de instrumentos que institucionalicen la descentralización de la decisión socioeconómica, con transferencia real de recursos económicos gubernamentales y de capacidad para discutir y decidir localmente la asignación

de recursos, la forma de ejecutar los proyectos, las prioridades y las características de los programas o de las acciones gubernamentales. De esta forma, los órganos gubernamentales podrán basar sus acciones en las propuestas que emanen de la conciliación de intereses entre las diferentes expresiones de la sociedad. (Acuerdo sobre Aspectos Socioeconómicos y Situación Agraria Capítulo I, inciso 8.)⁴ A continuación se presenta la tabla que describe los Consejos Comunitarios de Desarrollo –COCODE– que están organizados en el Municipio.

Tabla 3
Municipio de Pajapita - Departamento de San Marcos
Consejo Comunitario de Desarrollo –COCODE–
Año: 2010

No	Lugar	Inscrito	No inscrito	No tiene
1	Aldea El Fortín		X	
2	Aldea Medio Monte		X	
3	Aldea Nahuatán	X		
4	Aldea Pajapa	X		
5	Aldea San Antonio Las Flores	X		
6	Aldea San José Belice		X	
7	Aldea San Miguel		X	
8	Cantón El Ferrocarril		X	
9	Cantón El Rastro		X	
10	Cantón Justo Rufino Barrios		X	
11	Cantón La Ceiba	X		
12	Cantón La Playa	X		
13	Cantón Pueblo Nuevo		X	
14	Cantón San Francisco	X		
15	Caserío Bella Vista		X	
16	Caserío Buenas Nuevas		X	
17	Caserío El Carmen Puntarenas	X		
18	Caserío La Parada	X	X	
19	Caserío La Providencia			
20	Caserío Puente Nahuatán			X
21	Colonia San Miguel Arcángel			X
22	Concepción Meléndrez	X		

⁴ Manual para el proceso de gestión de los Consejos Comunitarios de Desarrollo, http://www.fgtoriello.org.gt/index.php?option=com_content&view=article&id=66:manual-proceso-de-gestion-de-cocodes&catid=35:articulos-desarrollo&Itemid=71, 24/06/2010

Viene de la página anterior

No	Lugar	Inscrito	No inscrito	No tiene
23	Eco Residenciales Palmeras	X		
24	Lotificación Las Gemelas			X
25	Lotificación Nueva Pajapita			X
26	Lotificación Villas de Pajapita			X
27	Parcelamiento La Libertad		X	
28	Sector San Juan			X

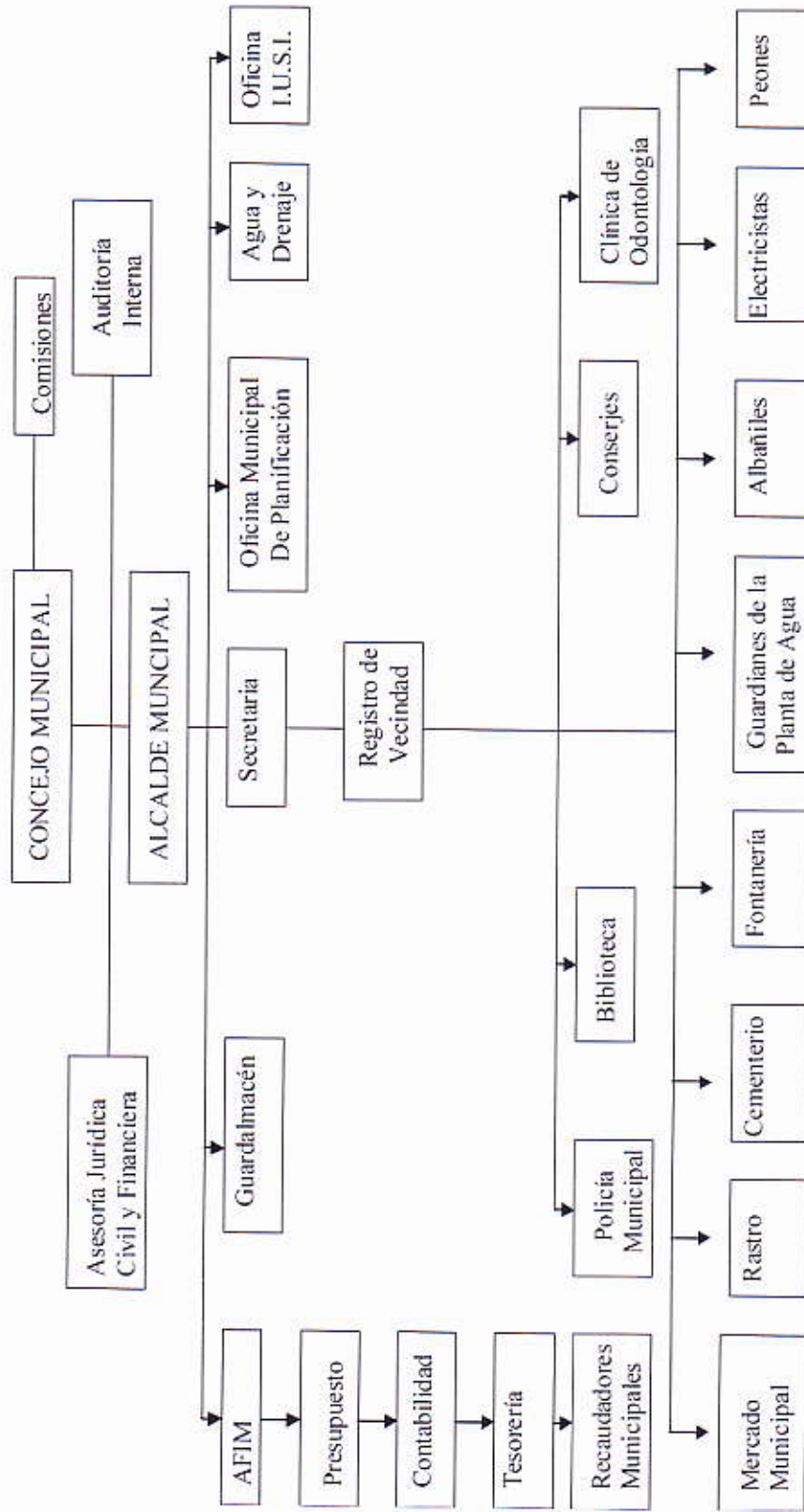
Fuente: Elaboración propia, con base en datos de la municipalidad de Pajapita.

Como se puede observar existen 22 Consejos Comunitarios de Desarrollo, que realizan las funciones de apoyar la integración, legalización, fortalecimiento, promoción; asimismo, velan por la coordinación entre las autoridades comunitarias, las organizaciones y los miembros de la comunidad, aunque en el Municipio sólo 10 se encuentran legalmente inscritos en la Municipalidad, seis centros poblados no están organizados.

1.3.2.5 Organigrama actual de la municipalidad de Pajapita

La estructura organizacional de la Municipalidad no tiene los lineamientos que requiere el Código Municipal, debido a que el organigrama no cumple con la estructura establecida en el mismo, además los trabajadores no conocen dicha estructura, porque no se ubica en un lugar visible. El organigrama elaborado por la Oficina Municipal de Planificación –OMP–, de tipo funcional, muestra la estructura organizacional siguiente:

Gráfica 1
Municipalidad de Pajapita - Departamento de San Marcos
Organigrama funcional
Año: 2010



Fuente: Organigrama actual proporcionado por la municipalidad de Pajapita.

La estructura es vertical, no refleja todos los puestos de trabajo entre los cuales se puede mencionar: piloto, jardinero, lector y auxiliar de lector de contadores de agua, recolector de basura y ayudante de fontanero; así mismo, el Registro de Vecindad no debería incluirse, ya que ha sido sustituido por el Registro Nacional de las Personas –RENAP–. La línea de autoridad de la Administración Financiera Municipal –AFIM– debería ser horizontal y unificarlo por departamentos o por funciones, ya que existe una mezcla entre unidades administrativas y puestos de trabajo; por lo que se determina que no fue elaborado de acuerdo a lo establecido en el Código Municipal.

1.4 POBLACIÓN

“Se denomina población a la suma de personas que conviven dentro de un pueblo, provincia, país, u otra área geográfica, y que poseen comúnmente, características en común.”⁵ Constituye un recurso importante para la comunidad por ser productora y consumidora de bienes y servicios para la satisfacción de sus necesidades.

Para analizar la estructura poblacional se utilizarán los siguientes indicadores: hogares, tasa de crecimiento, sexo, edad, grupo étnico, área geográfica, densidad poblacional, población económicamente activa, migración, vivienda, ocupación y salarios, nivel de ingreso, pobreza, desnutrición, empleo, subempleo y desempleo; serán determinados en términos cuantitativos y cualitativos que están constituidos por el área urbana y rural.

1.4.1 Población total, número de hogares y tasa de crecimiento

Los centros poblados urbanos se clasifican por categorías, que pueden ser: pueblo, cantón y lotificación; el área rural está conformada por aldeas, caseríos, parcelamientos y fincas.

⁵ <http://sobreconceptos.com/población>, 15 de junio de 2010.

La Cabecera Departamental de Pajapita tiene categoría de pueblo, para el año 1994 la población total del Municipio era de 12,125 habitantes que formaban 2,425 hogares, en el 2002 la cantidad era de 16,600 habitantes que constituían 3,700 hogares y en la proyección realizada para el año 2010 según el Instituto Nacional de Estadística –INE–, es de 22,807 habitantes equivalentes a 4,561 hogares. La tasa de crecimiento poblacional del Municipio, en el 2010 con relación al 2002 corresponde al 4% anual.

Según datos del Instituto Nacional de Estadística –INE–, el 45% de la población se ubica en el área rural y el 55% en el área urbana, se observa una disminución de la población en el área rural del 14%, al comparar los años censales 1994, 2002 y la proyección 2010, mientras que el área urbana se ha incrementado en la misma proporción, debido al crecimiento de la población y la migración que se da dentro del mismo Municipio.

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

La población total del Municipio está conformada por el 52% hombres y 48% mujeres, de acuerdo a la proyección realizada por el Instituto Nacional de Estadística para el año 2010.

De acuerdo a los resultados obtenidos en la investigación de campo, se estableció que la población no indígena es el 99% y el 1% es indígena. A continuación se presenta la información en los Censos Nacionales X y XI de Población correspondiente a los años 1994 y 2002, respectivamente, así como en la proyección 2010.

Cuadro 1
Municipio de Pajapita - Departamento de San Marcos
Análisis de la población
Años: 1994, 2002 y 2010

Descripción	1994		2002		2010	
	Habitantes	%	Habitantes	%	Habitantes	%
Población por sexo						
Masculino	6,039	50	8,170	49	11,835	52
Femenino	6,086	50	8,430	51	10,972	48
Total	12,125	100	16,600	100	22,807	100
Población por área						
Urbana	4,997	41	9,130	55	12,544	55
Rural	7,128	59	7,470	45	10,263	45
Total	12,125	100	16,600	100	22,807	100
Población grupo étnico						
Indígena	680	6	148	1	203	1
No indígena	11,445	94	16,452	99	22,604	99
Total	12,125	100	16,600	100	22,807	100
Población por edad						
00 – 06	2,611	22	3,522	21	4,837	21
07 – 14	2,863	24	3,601	22	4,953	22
15 – 64	6,131	51	8,645	52	12,018	53
65 y mas	520	4	832	5	999	4
Total	12,125	100	16,600	100	22,807	100

Fuente Elaboración propia, con base en datos del X Censo Nacional de Población y V de Habitación de 1994, XI Censo Nacional de Población y VI de Habitación 2002 del Instituto Nacional de Estadística -INE-, proyecciones de población para 2010 del Instituto Nacional de Estadística -INE-.

La distribución de la población masculina y femenina presenta una variación del 1% en los años de 1994 y 2002, mientras que del año 2002 a la proyección del 2010 se contempla una variación del 3%.

Se observa que la población del Municipio está trasladándose al sector urbano, por encontrar en el mismo, mejores condiciones de vida que el área rural tales como: servicios básicos, empleo, educación y servicios de salud; al comparar los Censos de 1994 y 2002 existe un incremento del 14% de la población, mientras que del 2002 al 2010 no existe variación por tratarse de una proyección.

La presencia de grupos indígenas en el Municipio es mínima (1%), en la investigación de campo se comprobó que provienen de municipios de los departamentos de Quetzaltenango y San Marcos.

Al analizar los grupos etarios, el rango de 15 a 64 años es el que tiene mayor población; al comparar los Censos 1994 al 2002 se observa un incremento del 1%; en relación a la proyección de 2010 muestra un incremento de 1%. La población que se concentra en este rango ha mantenido un incremento constante del 1% y está constituida por personas jóvenes-adultas. Se considera que en este rango se encuentra la población económicamente activa, al darse las condiciones de vida adecuadas, esta representa un alto potencial para el desarrollo del Municipio.

1.4.3 Densidad poblacional

Es un indicador que permite apreciar cómo está distribuida la población en la superficie territorial, se obtiene al dividir el número de habitantes con la extensión territorial del Municipio que en este caso es de 84 kilómetros cuadrados. A continuación se presenta la tabla comparativa de la densidad poblacional.

Tabla 4
Municipio de Pajapita - Departamento de San Marcos
Densidad poblacional
Años: 1994, 2002 y 2010

Fuente de datos	Población	Habitantes por kilómetros cuadrados
Censo 1994	12,125	144
Censo 2002	16,600	198
Proyección 2010	22,807	272

Fuente: Elaboración propia, con base en datos del X Censo Nacional de población y V de habitación de 1994, XI Censo Nacional de población y VI de habitación 2002 del Instituto Nacional de Estadística -INE-, proyecciones de población para 2010 del Instituto Nacional de Estadística -INE-.

En 1994 en el Municipio la densidad se encontraba en 144 habitantes por kilómetro cuadrado, al Censo de 2002 era de 198 y a la proyección del año 2010 según –INE– a 272 habitantes por kilómetro cuadrado.

La densidad de la población como promedio nacional en año 2002 fue de 103 habitantes por kilómetro cuadrado y en el departamento de San Marcos fue de 210, al compararse con el municipio existe una diferencia mayor de 95 habitantes a nivel nacional y una diferencia menor de 12 habitantes a nivel departamental por kilómetro cuadrado.

1.4.4 Población económicamente activa

Está representada por las personas de una región que están en capacidad de trabajar. Es la proporción de personas en edad productiva, donde la mujer participa en un bajo porcentaje como empleada en relación de dependencia, sin embargo su participación es importante en la producción pecuaria, debido a que realiza actividades de traspasío en los hogares y se dedica al comercio informal. A continuación se presenta el cuadro de la población económicamente activa.

Cuadro 2
Municipio de Pajapita - Departamento de San Marcos
Población económicamente activa
Años: 1994, 2002 y 2010

Descripción	1994		2002		2010	
	Habitantes	%	Habitantes	%	Habitantes	%
PEA por sexo						
Hombre	2,874	91	3,163	80	4,379	80
Mujer	276	9	793	20	1,095	20
Total	3,150	100	3,956	100	5,474	100
PEA por área						
Urbana	1,242	39	1,820	46	2,494	46
Rural	1,908	61	2,136	54	2,980	54
Total	3,150	100	3,956	100	5,474	100
PEA por actividad económica						
Agricultura	1,637	52	1,865	47	2,572	47
Explotación de canteras	15	1	23	1	32	1
Industria manufacturera	238	7	323	8	445	8

Continúa en la siguiente página

Viene de la página anterior

Descripción	1994		2002		2010	
	Habitantes	%	Habitantes	%	Habitantes	%
Electricidad, gas, agua	16	1	41	1	57	1
Construcción	112	3	254	6	351	6
Comercio	626	20	752	19	1,040	19
Transporte	154	5	236	6	328	6
Establecimientos financieros	68	2	93	2	129	2
Administración pública y defensa	36	1	67	2	93	2
Enseñanza	63	2	76	2	105	2
Servicios	163	5	191	5	274	5
Organizaciones	0	0	1	0	1	0
Otras	22	1	34	1	47	1
Total	3,150	100	3,956	100	5,474	100

Fuente: Elaboración propia, con base en datos del X Censo Nacional de Población y V de Habitación de 1994, XI Censo Nacional de Población y VI de Habitación 2002 del Instituto Nacional de Estadística -INE-, proyecciones de población para 2010 del Instituto Nacional de Estadística -INE-.

Al comparar la población económicamente activa del Municipio, se determinó que existe incremento entre los Censos de 1994 y 2002 del 26% y del 2002 al 2010 un 38%; asimismo, para el año 2010 la –PEA– está constituida por el 24% del total de la población, de este porcentaje la participación es del 80% masculino y 20% femenino. Al analizar la información de la población por área geográfica en relación a los Censos 1994, 2002 y proyección 2010 se observa que existe una disminución de participación en el área rural del 7%, aunque mantiene una mayor participación en la –PEA– que el área urbana. La actividad predominante de la –PEA– es la agricultura, le sigue en importancia las personas que se dedican al comercio y la industria manufacturera como las herrerías, carpinterías y panaderías.

1.4.5 Migración

“Se denomina migración a todo desplazamiento de la población (humana y animal) 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 o del hábitat en el caso de las especies animales migratorias.”⁶ Ésta se puede dar hacia adentro

⁶ <http://es.wikipedia.org/wiki/migración>, 15 de junio de 2010.

del Municipio a lo que se le llama inmigración y hacia fuera se le denomina emigración.

1.4.5.1 Inmigración

Está representada por las personas que son originarias de otros municipios, departamentos y países que se establecen en el Municipio, por diversas razones. De acuerdo a la información recopilada en la investigación de campo se determinó que las personas que han llegado al Municipio lo hacen por relación familiar, condiciones de vida y el clima de violencia imperante en el país, a continuación se presenta el siguiente cuadro de inmigración.

Cuadro 3
Municipio de Pajapita - Departamento de San Marcos
Inmigración
Año: 2010

Municipio	Encuesta 2010	
	Hogares	%
Municipios de San Marcos	77	72
Municipios de Quetzaltenango	8	7
Municipios de Guatemala	7	7
Municipios de Suchitepéquez	6	6
Otros	9	8
Total	107	100

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

En el cuadro anterior se puede observar que el 26% de los hogares entrevistados (418) son originarios de otros lugares del país, la mayoría proceden de municipios circunvecinos atraídos por la producción de hule, palma africana y la ganadería.

1.4.5.2 Emigración

Se refiere a las personas que dejan o abandonan su lugar de origen con el ánimo de establecerse de forma temporal o permanente en otra comunidad.

Según investigación de campo se estableció que el 20% de los habitantes del Municipio, equivalente a 82 hogares reciben remesas de familiares establecidos en el extranjero.

Algunos habitantes del Municipio, han emigrado a municipios del departamento de San Marcos, otros departamentos de la República y países vecinos como Estados Unidos y Canadá, asimismo a México en forma estacional durante el tiempo de siembra y cosecha, principalmente para obtener ingresos con el fin de mejorar la calidad de vida familiar.

1.4.6 Vivienda

“Lugar construido, transformado o dispuesto para fines de alojamiento de personas, ya sea de forma temporal o permanente.”⁷ A continuación se presenta el cuadro que muestra los tipos de materiales de construcción utilizados en las viviendas.

Cuadro 4
Municipio de Pajapita - Departamento de San Marcos
Materiales utilizados en la construcción de viviendas
Año: 2010

Descripción	Censo 2002		Encuesta 2010	
	Total	%	Total	%
Material usado en el piso				
Tierra	943	25	94	22
Cemento	1,716	46	249	60
Cerámico	156	4	35	8
Granito	319	9	40	10
Mixto	3	0	0	0
Madera	27	2	0	0
Otros	536	14	0	0
Total	3,700	100	418	100
Material usado en las paredes				
Block	2,098	57	305	73
Ladrillo	10	0	13	3
Madera	1,110	30	96	23

⁷ <http://es.wikipedia.org/wiki/Vivienda>, 15 de junio de 2010.

Descripción	Censo 2002		Encuesta 2010	
	Total	%	Total	%
Adobe	1	0	0	0
Lepa	359	10	1	0
Lámina	40	1	0	0
Mixto	82	2	3	1
Total	3,700	100	418	100
Material usado en el techo				
Concreto	154	4	37	9
Lámina metálica	3,030	82	380	91
Asbesto/cemento	44	1	0	0
Teja	348	10	1	0
Paja, palma o similar	41	1	0	0
Otros	83	2	0	0
Total	3,700	100	418	100

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

Como se puede observar en el cuadro anterior, las viviendas en el Municipio son en su mayoría fabricadas de block, techo de lámina y piso de cemento, los porcentajes de los materiales utilizados en la construcción en el año 2010 se mantienen paralelos con los datos reflejados del VI Censo Nacional de Habitación de 2002. A continuación se presenta el cuadro que muestra la forma de propiedad de la vivienda en el Municipio.

Cuadro 5
Municipio de Pajapita - Departamento de San Marcos
Propiedad de la vivienda
Año: 2010

Forma	Censo 1994		Censo 2002		Encuesta 2010	
	Hogares	%	Hogares	%	Hogares	%
Propia	2,182	90	2448	76	313	75
Alquilada	49	2	303	9	49	12
Cedida	0	0	407	13	0	0
Otros	194	8	72	2	56	13
Total	2,425	100	3,230	100	418	100

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

La mayoría de los habitantes del Municipio posee vivienda propia, como se puede corroborar en los tres indicadores objeto de estudio. Asimismo, es importante mencionar que el indicador de la vivienda cedida, solo se observa en el Censo 2002.

1.4.7 Ocupación y salarios

“Posición que la persona adquiere en el ejercicio de su trabajo: asalariado, obrero o empleado de una empresa particular o del gobierno, empleado doméstico, trabajador por cuenta propia o independiente, trabajador familiar sin remuneración, ayudante familiar.”⁸ A continuación se muestra el cuadro con la ocupación de los pobladores del Municipio por actividad productiva.

Cuadro 6
Municipio de Pajapita - Departamento de San Marcos
Ocupación
Año: 2010

Actividad productiva	Encuesta 2010	
	Hogares	%
Agrícola	164	39
Artesanal	16	4
Pecuario	15	4
Comercio	53	13
Servicios	114	27
Amas de casa	56	13
Total	418	100

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

En el cuadro anterior se observa que los habitantes del Municipio se dedican en un porcentaje superior a la actividad agrícola, seguido por servicios y comercio por la concentración de los mismos en el casco urbano, la actividad artesanal y pecuaria participa en un bajo porcentaje. En el Municipio el salario promedio para la actividad agrícola es de Q.50.00 por jornal y no se pagan prestaciones laborales.

⁸ <http://es.wikipedia.org/wiki/Ocupacion>, 27 de junio de 2010.

1.4.8 Niveles de Ingreso

Corresponden a dinero, ganancia o rendimiento de naturaleza económica obtenida durante cierto período de tiempo. A continuación se presenta el cuadro correspondiente al rango de ingresos de los hogares del Municipio.

Cuadro 7
Municipio de Pajapita - Departamento de San Marcos
Rango de ingresos por hogares
Año: 2010

Rango de ingresos	Encuesta 2010	
	Hogares	%
De 1 a 450	36	9
De 450 a 900	94	22
De 900 a 1,350	90	22
De 1,350 a 1,800	82	20
De 1,800 a 2,250	38	9
De 2,250 a 2,700	31	7
De 2,700 a 3,150	12	3
De 3,150 y más	35	8
Total	418	100

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

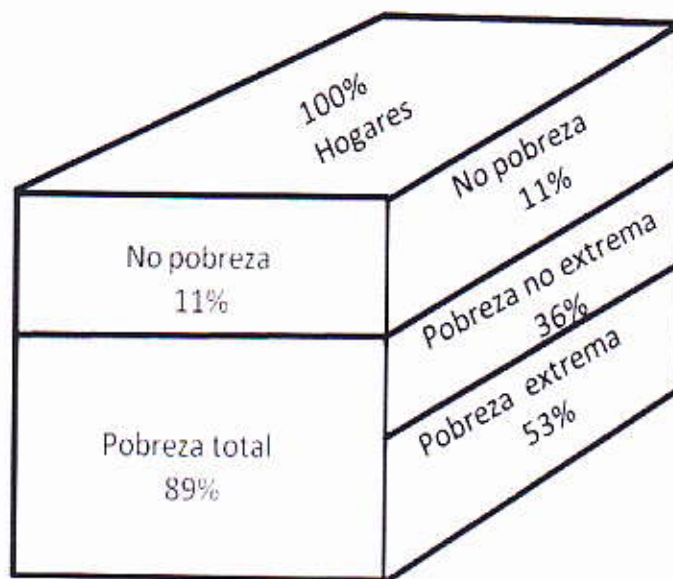
Los datos que se presentan en el cuadro anterior, permiten visualizar que el 53% de los hogares obtienen un ingreso menor al rango de Q.1,350.00 mensual, que se encuentra por debajo del salario mínimo establecido según Acuerdo Gubernativo 347-2009, de fecha 29 de diciembre de 2009 y entró en vigencia el 1 de enero de 2010; en la investigación de campo se estableció que la actividad agrícola que abarca la mayor cantidad de empleos es temporal y solo es realizada en la época de invierno.

Esto refleja que la mayor parte de los hogares entrevistados no obtienen los recursos suficientes para adquirir alimentos y cubrir las necesidades básicas. El mayor número de personas con escasos ingresos se encuentran en el área rural y parte de la urbana, éstas prestan sus servicios como jornaleros con un pago de Q.50.00 por día.

1.4.9 Pobreza

“Se consideran pobres a los que no alcanzan a satisfacer sus necesidades con respecto a la canasta básica, el cual se puede medir por sus ingresos. Los mapas de pobreza elaborados por la Secretaria de Planificación y Programación de la Presidencia –SEGEPLAN– e Instituto Nacional de Estadística –INE–, para el municipio de Pajapita en el año 2002; la pobreza total en relación a la población corresponden: A nivel nacional un 56%, a nivel departamental San Marcos un 98% y a nivel municipio de Pajapita un 55.89% lo que conciernen el cinturón de pobreza.”⁹ A continuación se presenta una gráfica con los niveles de pobreza del Municipio.

Gráfica 2
Municipio de Pajapita - Departamento de San Marcos
Niveles de pobreza
Año: 2010



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

⁹Secretaría de Planificación y Programación de la Presidencia –SEGEPLAN–. Estrategia de Reducción de la Pobreza Municipal. GT. 2004: Mapas de Pobreza en Guatemala al 2002. Guatemala, p. 6.

La Encuesta Nacional de Condiciones de Vida -ENCOVI- 2006, indica las siguientes líneas de pobreza:

La pobreza extrema tiene un valor anual per cápita de Q.3,206.00 equivalente a Q.264.00 al mes; el cual incluye únicamente el costo de consumo mínimo en alimentos por persona al año, dentro de la encuesta realizada en el Municipio se determinó que el 53% de la población se encuentra en el rango de pobreza extrema. Mientras que la línea general tiene un valor de Q.6,574.00, que incluye el costo de consumo mínimo de alimentos más un consumo mínimo en bienes y servicios complementarios por personas al año con un monto de Q.540.00 al mes por persona, según la investigación de campo se estableció que el 36% de los hogares se encuentran en el rango de pobreza no extrema correspondiente a 151 hogares. La pobreza total del Municipio es del 89% y se consideran no pobres al 11% de los hogares encuestados.

De acuerdo a los porcentajes obtenidos en la muestra de la investigación de campo en el Municipio, al aplicarse a la proyección de habitantes realizada por el -INE- que asciende a 22,807 habitantes se estimó que el 89% corresponde a 20,298 habitantes en pobreza total, el 11% a 2,509 no pobres; asimismo, se determina el nivel de pobreza extrema en 53% con 12,088 habitantes y el 36% con 8,210 habitantes en pobreza no extrema.

1.4.10 Desnutrición

“Es un estado patológico provocado por la falta de ingesta o absorción de alimentos. Sus causas se deben en general a los deficientes recursos económicos que tienen los habitantes o enfermedades que comprometen el buen estado nutricional.”¹⁰ Resulta también del consumo de una dieta inadecuada o mal balanceada, por trastornos digestivos, problemas de absorción

¹⁰ <http://es.wikipedia.org/wiki/Desnutrición>, 25 de junio de 2010.

u otras condiciones médicas. Según la –UNICEF– la desnutrición es la principal causa de muerte de lactantes y niños pequeños en países en desarrollo.

“El estudio realizado en el año 2009 enfocado a la desnutrición del municipio de Pajapita, muestra que la población vulnerable está formada por: 773 mujeres embarazadas, 1,798 niños de 6 a 36 meses y 360 madres lactantes; prevaleciendo la desnutrición crónica en un 38% y una vulnerabilidad nutricional moderada. Se identificaron los siguientes riesgos de inseguridad alimentaria y nutricional, en cuanto al número de comunidades afectadas: 11 sin riesgo, 5 en medio riesgo y 8 en alto riesgo.”¹¹ A continuación se presenta la tabla de los casos de desnutrición del Municipio.

Tabla 5
Municipio Pajapita - Departamento de San Marcos
Desnutrición
Año: 2010

Clasificación	Casos	%
Desnutrición proteicocalórica severa, no especificada	20	55
Desnutrición proteicocalórica moderada	14	39
Desnutrición proteicocalórica leve	2	6
Total	36	100

Fuente: Elaboración propia con datos obtenidos del Ministerio de Salud Pública y Asistencia Social.

Según investigación de campo actualmente se han presentado 20 niños menores de cinco años en Caserío la Providencia, cantones la Playa, Pueblo Nuevo, el Ferrocarril y Aldea San Antonio las Flores, con desnutrición debido a la mala alimentación nutricional, los cuales están siendo tratados en el centro de salud.

1.4.11 Empleo

El empleo, hace referencia a otros factores de producción como la tierra y el

¹¹ Secretaría de Seguridad Alimentaria y Nutricional-SESAN-

capital, se refiere a la utilización de trabajadores asalariados, dentro de los cuales destacan los trabajadores independientes y temporales. Se presenta el cuadro con las diferentes actividades ocupacionales en relación a la generación de empleo del Municipio.

Cuadro 8
Municipio de Pajapita - Departamento de San Marcos
Empleos
Año: 2010

Ocupación	Encuesta 2010	
	Personas	%
Agricultor	151	37
Ama de casa	56	13
Comerciante	55	13
Piloto	25	7
Jornaleros	20	5
Jubilado	13	4
Perito Contador	11	3
Albañil	11	3
Carpintero	8	2
Profesional	6	1
Policía	6	1
Bachiller	5	1
Maestro	5	1
Sastre	5	1
Mecánico	5	1
Panadero	4	1
Enfermero	3	1
Transportista	3	1
Soldador	3	1
Secretaria	2	0
Vigilante	2	0
Ganadero	2	0
Pescador	2	0
Barbero	2	0
Apicultor	2	0
Otros	11	3
Total	418	100

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

Según la investigación de campo los 418 empleos representan el 20% del total de la población cubierta por la encuesta, a razón de 2,090 habitantes; distribuidos de la siguiente manera, el 50% se dedica a la actividad de comercio y servicios que es la actividad predominante en el Municipio, seguida de la agricultura con 42%, en el área artesanal 5% y el 3% a otras actividades, donde el jefe de hogar es el encargado de obtener los ingresos para cubrir las necesidades básicas de alimentación, vivienda, educación, vestuario y salud.

1.4.12 Subempleo

"El subempleo ocurre cuando una persona capacitada para una determinada ocupación, cargo o puesto de trabajo no está ocupada plenamente, por lo que opta por tomar trabajos menores en los que generalmente se gana poco."¹² A continuación se presenta el cuadro del subempleo.

Cuadro 9
Municipio de Pajapita - Departamento de San Marcos
Subempleo
Años: 2002 y 2010

Descripción	Censo		Encuesta	
	2002	%	2010	%
Subempleo				
Cuenta Propia	1,209	79	220	96
Familiares no remunerados	323	21	8	4
Total	1,532	100	228	100

Fuente: Elaboración propia, con base en datos del X Censo Nacional de Población y V de Habitación de 1994, XI Censo Nacional de Población y VI de Habitación 2002 del Instituto Nacional de Estadística -INE-, proyecciones de población para 2010 del Instituto Nacional de Estadística -INE-.

El cuadro anterior muestra la población subempleada en el año 2002, la cual equivale a 39% de la población económicamente activa, indicando que el 61% de los habitantes si trabajan de acuerdo con el oficio y habilidades.

Con base a la investigación de campo realizada, se determinó que parte de los

¹² <http://es.wikipedia.org/wiki/Subempleo>, 27 de junio de 2010.

habitantes tiene un nivel académico medio, con la capacidad para desempeñar puestos de trabajo de acuerdo a la misma, sin embargo se dedican por cuenta propia a actividades agrícolas y de comercio, debido a que estas son las fuentes de trabajo existentes en el Municipio; mientras que los familiares no remunerados corresponden a los habitantes que se dedican al trabajo agrícola sin tener un ingreso económico, debido a que aportan mano de obra para satisfacer las necesidades básicas del núcleo familiar.

1.4.13 Desempleo

“El desempleo es la situación en la que se encuentran las personas que tienen edad, capacidad y deseo de trabajar, no pueden conseguir un puesto de trabajo viéndose sometidos a una situación de paro forzoso.”¹³

De acuerdo a la investigación de campo, de las entrevistas realizadas en 418 hogares se determinó que la población económicamente activa de las mismas, el 20% no percibe una remuneración por el trabajo que realiza, entre ellas amas de casa dedicadas a los oficios domésticos, debido a que las oportunidades de empleo son muy escasas, las personas desempleadas dependen del aporte del jefe de hogar y en algunos casos de la remesas que envían los familiares que se encuentran fuera del país.

1.5 ORGANIZACIÓN SOCIAL Y PRODUCTIVA

El fin es promover la participación ciudadana en la realización de proyectos, con el objetivo de priorizar necesidades, problemas y la búsqueda de posibles soluciones para el desarrollo integral de la población.

¹³ <http://es.wikipedia.org/wiki/Empleo>, 23 de junio de 2010.

1.5.1 Organizaciones sociales

"... toda aquella agrupación de personas que se establece a partir de elementos compartidos, ideas en común, formas similares de ver al mundo. Además, es importante para que tal grupo de personas sea considerado una organización social que exista un objetivo a realizar, sea este solidario o particular. Esto es así ya que una organización social debe existir siempre por una razón y no por espontáneas variables causales."¹⁴ En el Municipio se encuentran las siguientes.

1.5.1.1 Consejo comunitario de desarrollo –COCODE–

Son comités pro mejoramiento que se organizan en las comunidades con el objetivo del bien común y solucionar problemas en la comunidad, se constituyen legalmente con el Decreto 11-2002 del Congreso de la República de Guatemala, Ley de los Consejos de Desarrollo Urbano y Rural. Este tema se analiza en el numeral 1.3.2.4 del presente informe.

Cada centro poblado del Municipio cuenta con un comité, que es el enlace entre la población y el gobierno municipal para solicitar mejoras en la comunidad, dentro de las funciones principales se mencionan:

"Elegir a los integrantes del Órgano de Coordinación y fijar el período de duración de sus cargos con base a sus propios principios, valores, normas y procedimientos de la comunidad o, en forma supletoria, según el reglamento de esta ley.

Promover, facilitar y apoyar la organización y participación efectiva de la comunidad y sus organizaciones, en la priorización de necesidades, problemas y sus soluciones, para el desarrollo integral de la comunidad.

¹⁴ <http://www.definicionabc.com/social/organizacion-social.php>, 18 de junio de 2010

Promover y velar por la coordinación tanto entre las autoridades comunitarias, las organizaciones y los miembros de la comunidad como entre las instituciones públicas y privadas.

Promover políticas, programas y proyectos de protección y promoción integral para la niñez, la adolescencia, la juventud y la mujer.”¹⁵

En la investigación de campo se observó que algunos COCODES, han coordinado con las autoridades municipales, el empedrado de caminos vecinales, proyectos en ejecución al período de investigación; asimismo, coordinan la entrega de fertilizantes a los agricultores. Existen diversos proyectos de infraestructura que por el costo de inversión no se han ejecutado, entre los que se mencionan, puentes peatonales y vehiculares, además de la construcción y ampliación de escuelas.

1.5.1.2 Mancomunidad de desarrollo

De acuerdo al Código Municipal Decreto No. 12-2002, se establece que son asociaciones de municipios con personalidad jurídica, constituidas mediante acuerdos celebrados entre los Concejos de dos o más Municipios, de conformidad con la ley, para la formulación común de políticas públicas municipales, planes, programas y proyectos, la ejecución de obras y la prestación eficiente de servicios de sus competencias.

En el departamento de San Marcos existe la mancomunidad de Municipalidades del área sur, la cual está conformada por los siguientes municipios: Ayutla, Malacatán, Catarina, Tumbador, Nuevo Progreso, Ocos, San Pablo, El Rodeo y Pajapita, con el objetivo de resolver problemas que afecten en las colindancias entre municipios. Para la coordinación de dicha mancomunidad fue elegida la Municipalidad de Ayutla.

¹⁵ Decreto 11-2002 del Congreso de la República de Guatemala, Ley de los Consejos de Desarrollo Urbano y Rural, Artículo 14.

1.5.1.3 Asociación de mujeres

Son organizaciones dedicadas a promover la participación de la mujer en actividades dentro del ámbito social, cultural y económico con el fin de capacitarlas en el conocimiento de sus derechos y deberes, para mantener una equidad de género.

En el Municipio hay una organización denominada "Asociación de Mujeres Organizadas de Pajapita", conformada por 40 integrantes del área urbana y rural, que trabajan activamente en las comunidades; reciben capacitación en actividades productivas, que les permiten desarrollarse en la sociedad.

1.5.1.4 Comité de agua

Este tipo de organización está integrada por personas que comparten un mismo interés, para dar seguimiento a los proyectos de introducción de agua potable a los centros poblados, se inscriben en la Municipalidad por medio de acta. En el área rural existe el comité de la aldea San Miguel y en el casco urbano en el sector San Juan.

1.5.1.5 Comités de padres de familia

Velan porque los docentes ejerzan la función que les corresponde con eficacia y eficiencia. Sirven de enlace entre padres de los alumnos, personal docente y administrativo de las escuelas e institutos; según Decreto Legislativo No. 12-91 Ley de Educación Nacional, del Congreso de la República de Guatemala, se hace referencia en los Artículos 35 y 40 a las obligaciones y derechos de los padres de familia.

Participan activamente en las escuelas e institutos como apoyo a los maestros y alumnos en diversas actividades, construcción, ampliación y mantenimiento. En el Municipio existen nueve comités en el área urbana y 20 en el área rural, denominados Patronato de Padres de Familia.

1.5.1.6 Asociaciones deportivas

Estas asociaciones se rigen legalmente de acuerdo al Decreto No. 76-97 de la Ley Nacional para el Desarrollo de la Cultura Física y del Deporte, Sexta Legislatura, 2008 - 2012, del Congreso de la República de Guatemala.

En el Municipio existe una asociación de fútbol fundada desde el año 2000, la cual está conformada por los representantes de los equipos. Los campeonatos se realizan en los principales campos del área urbana: Estadio Municipal, ubicado en el cantón el Ferrocarril; Eco Residenciales Palmeras y cantón La Ceiba.

1.5.1.7 Organizaciones religiosas

En el Municipio se encuentran varias iglesias de distintos credos dentro de las que se puede mencionar 25 Iglesias Evangélicas: 10 urbanas y 15 rurales; Iglesias Católicas: una parroquia ubicada en el casco urbano y 15 iglesias en el área rural; asimismo en el área urbana un Salón del Reino de los Testigos de Jehová y una Iglesia de Jesucristo de los Santos de los Últimos Días. Son entidades que están reguladas por el Ministerio de Gobernación de la República de Guatemala, Acuerdo Gubernativo No. 263-2006 "Disposiciones para la obtención del Reconocimiento de la Personalidad Jurídica de las Iglesias Evangélicas" y los Estatutos de cada Iglesia Evangélica.

Sus principales actividades son: catequesis, pláticas de orientación y estudios bíblicos. De acuerdo a la encuesta realizada el 49.04% de la población profesa la religión evangélica, el 29.43% católica, 1.91% otras y el 19.62% ninguna.

1.5.1.8 Asociación de transporte público

Se regula en el Decreto No. 253 de la Ley de Transportes, Artículo 7º "Los servicios públicos de transportes urbanos de pasajeros por autobuses o tranvías son municipales." Artículo 8º "Las municipalidades podrán celebrar contratos y

otorgar concesiones para el establecimiento y funcionamiento de los servicios expresados en el artículo anterior, siempre que llenen los requisitos estipulados en el artículo 3º en los incisos a, b, c y d, de la presente Ley.”¹⁶ A continuación se presenta la tabla correspondiente a las asociaciones existentes en el Municipio.

Tabla 6
Municipio de Pajapita - Departamento de San Marcos
Asociaciones de transporte urbano
Año: 2010

Clase de organización	Descripción	Total por área	
		Urbana	Rural
Asociación de Tricimotos y Bicitaxis de Pajapita	Existe una junta directiva integrada por cinco asociados autorizados por la Municipalidad. Cada vehículo debe pagar Q.20.00 mensuales por derecho de circulación. Cuentan con 48 tricimotos y 17 bicitaxis.	X	X
Sindicato de Tricicleros y Tricimotos de Pajapita	Está integrado por 65 asociados, quienes aportan al sindicato Q.5.00 mensuales por cada vehículo, con el fin de contar con un respaldo económico para cubrir alguna necesidad.	X	
Taxis	No están organizados como asociación, sin embargo, están registrados en la Municipalidad donde pagan el arbitrio municipal por valor de Q.75.00 mensuales, se cuenta con 4 vehículos.	X	X

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

1.5.2 Organizaciones productivas

Entidades que se dedican al desarrollo de actividades técnicas, económicas, sociales y de conocimiento, propias de una empresa o rama de actividad. Es decir, que brindan apoyo para incrementar la productividad, al desarrollar la

¹⁶ <http://www.ati.com.gt/ley-de-transportes.pdf>, 23 de junio de 2010

capacidad empresarial de enfrentar nuevos procesos y generar mayores ingresos.

En la aldea San Antonio las Flores, se encuentra organizado un grupo de mujeres quienes tienen un proyecto avícola (gallinas ponedoras), el cual existe desde hace dos años, con el fin de obtener ingresos para la comunidad, así como buscar el desarrollo de quienes participan en la misma.

1.6 SERVICIOS BÁSICOS E INFRAESTRUCTURA

Están constituidos por los elementos principales para el desarrollo integral del Municipio, así también la infraestructura debe ir acorde a estos servicios, para satisfacer las necesidades de la población. Los servicios de educación, salud, agua, drenajes, letrinas, tratamiento de aguas servidas, extracción de basura, tratamiento de desechos sólidos, energía eléctrica, correos y cementerio, influyen en el desarrollo de la población, razón por la cual, en los siguientes apartados se analiza la calidad y niveles de cobertura en el Municipio.

1.6.1 Educación

La Constitución Política de la República de Guatemala, garantiza la libertad de enseñanza y establece la obligación del Estado de proporcionar y facilitar educación a todos los habitantes sin discriminación, con el fin de lograr el desarrollo integral de la persona, el conocimiento de la realidad socioeconómica, política y cultural.

El Decreto Legislativo 12-91, Ley de Educación Nacional, en el artículo 1 establece que la educación es un derecho inherente a la persona, se fundamenta en el respeto a la dignidad humana y el cumplimiento efectivo de los derechos humanos, tiene al estudiante como centro y sujeto del proceso educativo.

Según el artículo 3 de la referida Ley, el sistema educativo se define como: ...el conjunto ordenado e interrelacionado de elementos, procesos y sujetos a través de los cuales se desarrolla la acción educativa, de acuerdo con las características, necesidades e intereses de la realidad histórica, económica y cultural guatemalteca. La educación mejora la calidad de vida de la población, tanto individual como del hogar, asimismo genera mayores posibilidades de conseguir empleo, los habitantes del Municipio conocen la importancia que tiene la educación, sin embargo existen dificultades que afectan a los alumnos y hace difícil que asistan a las instituciones educativas, el principal problema es la existencia de trabajo infantil no asalariado en actividades agrícolas.

1.6.1.1 Inscripciones de alumnos por sector y nivel de escolaridad

El sistema educativo del Municipio cubre los niveles pre-primario, primario y medio. En el siguiente cuadro se presenta la cantidad de alumnos inscritos por nivel de escolaridad en los años 2002 y 2010.

Cuadro 10
Municipio de Pajapita - Departamento de San Marcos
Alumnos inscritos según nivel de escolaridad
Años: 2002 y 2010

Año	Nivel de escolaridad	Oficial	%	Privado	%	Cooperativa	%	Total	%
2002	Preprimaria	364	10	41	13	0	0	405	10
	Primaria	2,845	81	211	67	0	0	3,056	78
	Nivel medio								
	Básico	292	9	62	20	128	100	482	12
	Diversificado	0	0	0	0	0	0	0	0
	Total	3,501	100	314	100	128	100	3,943	100
2010	Preprimaria	747	16	29	3	0	0	776	13
	Primaria	3,648	77	342	41	0	0	3,990	65
	Nivel medio								
	Básico	299	6	128	15	521	100	948	16
	Diversificado	54	1	334	41	0	0	388	6
	Total	4,748	100	833	100	521	100	6,102	100

Fuente: Elaboración propia con base en datos obtenidos del Ministerio de Educación -MINEDUC- e Investigación de campo Grupo EPS., primer semestre 2010.

De los alumnos inscritos en el año 2002, el 89% corresponde al sector oficial y el 11% restante a centros privados y por cooperativa. Del total de alumnos inscritos en el 2010, el 78% corresponde al sector oficial y el resto a centros educativos por cooperativa y privados. La población educativa del año 2010 en comparación con el dato del 2002, aumentó 55% equivalente a 2,159 estudiantes inscritos.

1.6.1.2 Cobertura educativa

Medida que se utiliza para determinar el alcance de un programas y/o proyectos educativos con relación a la población en edad escolar. En el siguiente cuadro se presenta la cobertura educativa por niveles en los años 2002 y 2010.

Cuadro 11
Municipio de Pajapita - Departamento de San Marcos
Tasas de cobertura por niveles educativos
Años: 2002 y 2010

Año	Nivel educativo	Alumnos en edad escolar	Alumnos inscritos	Cobertura %
2002	Preprimaria	881	405	46
	Primaria	3,421	3,056	89
	Medio			
	Básico	1,182	482	41
	Diversificado	1,782	0	0
	Total	7,266	3,943	54
2010	Preprimaria	1,454	776	53
	Primaria	4,271	3,990	93
	Medio			
	Básico	1,893	948	50
	Diversificado	1,800	388	22
	Total	9,418	6,102	65

Fuente: Elaboración propia con base en datos obtenidos del Ministerio de Educación -MINEDUC- e investigación de campo Grupo EPS., primer semestre 2010.

Como se observa en el cuadro anterior el porcentaje de cobertura educativa en el año 2010 comparado con el dato del 2002, aumentó en el nivel pre-primario

7%; primaria 4% y básicos 9%. El nivel diversificado presenta cambios significativos debido a que en el 2002 no se contaba con este servicio.

1.6.1.3 Deserción educativa

La deserción educativa se refiere a los estudiantes que se inscriben al inicio del año pero no terminan el ciclo lectivo, ésta se origina por los siguientes motivos: falta de dinero de los padres, porque los alumnos tienen que trabajar para el apoyo económico familiar, los padres no permiten a los alumnos continuar con los estudios, a los alumnos no les gusta estudiar o no quieren asistir a la escuela.

Cuadro 12
Municipio de Pajapita - Departamento de San Marcos
Tasas de promoción, deserción y repetición por nivel educativo
Años: 2002 y 2010

Año	Nivel educativo	Inscritos	Alumnos aprobados %	Alumnos reprobados %	Alumnos que desertaron %	Alumnos repitentes %
2002	Preprimaria	405	82	0	18	0
	Primaria	3,056	75	13	12	14
	Medio					
	Básico	482	50	46	4	1
	Diversificado	0	0	0	0	0
	Total	3,943	72	15	13	11
2010	Preprimaria	776	86	0	14	0
	Primaria	3,990	83	7	10	8
	Medio					
	Básico	948	64	25	11	0
	Diversificado	388	68	23	9	0
	Total	6,102	79	10	11	5

Fuente: Elaboración propia con base en datos obtenidos del Ministerio de Educación – MINEDUC– e investigación de campo Grupo EPS., primer semestre 2010.

Como se observa en el cuadro anterior, el nivel primario es el más representativo, en el año 2010 de los alumnos inscritos el 79% aprobó, el 10% reprobó y el 11% desertó, mientras que en el año 2002 el 72% aprobó, el 15%

reprobó y 13% desertó.

La deserción educativa se origina por los siguientes motivos: migración de familias del área rural hacia las fincas cafetaleras u otras, debido a que los alumnos tienen que trabajar para el apoyo económico familiar; falta de cultura educativa, a los alumnos no les gusta estudiar o no quieren asistir a la escuela. Entre los problemas que tienen para estudiar están la mala alimentación, falta de atención y dificultades en el aprendizaje y la lectura.

1.6.1.4 Tasas de repetición y promoción

La repetición se refiere a aquellos alumnos que no cumplieron con los requisitos de ley para optar al siguiente grado o nivel académico y deben repetir el ciclo escolar. Los alumnos aprobados son los estudiantes que al finalizar el ciclo escolar que han obtenido la ponderación necesaria para optar al siguiente grado o nivel educativo.

El nivel medio es el que presenta la menor tasa de repitencia, porque en esta instancia los alumnos tienen la ambición de obtener un título académico y reconocer el sacrificio que hacen los padres de familia para proporcionar los recursos para el estudio. En el básico, la cantidad de alumnos inscritos se incrementó debido a que han surgido instituciones privadas que dan cobertura a este nivel educativo.

1.6.1.5 Centros educativos por nivel y área

El Municipio cuenta con centros educativos oficiales, privados y por cooperativa, en el siguiente cuadro se presenta la clasificación por nivel educativo y por área de localización.

Cuadro 13
Municipio de Pajapita - Departamento de San Marcos
Centros educativos
Año: 2002 y 2010

Año	Nivel de escolaridad	Sector						Área					
		Oficial	%	Privado	%	Cooperativa	%	Total	%	Urbana	%	Rural	%
2002	Preprimaria	13	45	1	14	0	0	14	38	1	11	13	46
	Primaria	14	48	3	43	0	0	17	46	3	33	14	50
	Nivel medio												
	Básico	2	7	3	43	1	100	6	16	5	56	1	4
	Diversificado	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
	Total	29	100	8	100	1	100	37	100	9	100	28	100
2010	Preprimaria	19	42	1	10	0	0	20	36	2	13	18	44
	Primaria	23	51	4	40	0	0	27	48	5	33	22	54
	Nivel medio												
	Básico	2	4	3	30	1	100	6	11	5	33	1	2
	Diversificado	1	3	2	20	0	0	3	4	3	21	0	0
	Total	45	100	10	100	1	100	56	100	15	100	41	100

Fuente: Elaboración propia con base en datos obtenidos del Ministerio de Educación -MINEDUC- e investigación de campo Grupo EPS., primer semestre 2010

Los centros educativos en el año 2010 en comparación con el 2002 se incrementaron en el sector oficial 55%, los privados 43% y por cooperativa no tuvieron variación. El 73% del total de establecimientos del año 2010, se localiza en el área rural, sin embargo, carecen de cobertura para diversificado. Los alumnos del área rural que aspiran concluir el nivel medio, deben trasladarse al casco urbano o municipios cercanos, lo que implica inversión adicional en transporte y alimentación.

1.6.2 Salud

Existe un centro de salud tipo A, que se localiza en la colonia San Miguel Arcángel, cuenta con un médico institucional, un médico ambulante, un enfermero profesional y ocho auxiliares de enfermería. Trabajan de lunes a domingo de 08:00 a 20:00 horas.

El centro de salud presta los servicios de medicina general, atención materno infantil, salud reproductiva, enfermedades prevalentes, jornadas de vacunación,

entre otros, con cobertura en el casco urbano y pueblos aledaños a la Cabecera Municipal. No hay presencia del Instituto Guatemalteco de Seguridad Social -IGSS-. En la colonia Eco residenciales Palmeras funciona el Hospicio Santa María, para atender a personas con el Virus de Insuficiencia Humana -VIH- Síndrome de Inmuno Deficiencia Adquirida -SIDA-.

En el Municipio funciona el Sistema Integrado de Asistencia en Salud -SIAS- que es la dependencia del Ministerio de Salud Pública y Asistencia Social que supervisa, monitorea y evalúa los programas de atención en salud, cubre cuatro centros poblados del área urbana y 15 en el área rural. En el siguiente cuadro se presenta la cobertura de salud en el Municipio.

Cuadro 14
Municipio de Pajapita - Departamento de San Marcos
Cobertura de salud
Año: 2010

Entidades	Hogares que utilizan el servicio	Tasa de cobertura %
Centro de salud	1,977	55
Clínicas particulares	97	3
Sistema Integrado de Asistencia en Salud	808	25
Se automédica	323	10
Hospitales aledaños al Municipio	226	7
Total	3,230	100

Fuente: Elaboración propia con base en datos proporcionados por el Centro de Salud e Investigación de campo Grupo EPS., primer semestre 2010

Como se observa en el cuadro anterior el centro de salud cubre el 55% de los hogares encuestados, el SIAS atiende 25% y el resto acude a clínicas particulares o se automédica. En la investigación de campo se determinó que existen familias que acuden a los Hospitales de San Marcos y Coatepeque porque los servicios de salud son insuficientes para realizar operaciones quirúrgicas de especialidades.

Como complemento a los servicios de salud el Municipio cuenta con clínicas privadas de medicina general, odontológicas, laboratorios clínicos y farmacias, que se localizan en el área urbana.

1.6.2.1 Natalidad

Es la cantidad de nacimientos que se dan en una región en un período determinado. La tasa de natalidad es el coeficiente que se obtiene de dividir el número anual de nacimientos vivos entre la población total multiplicado por 1,000. En el siguiente cuadro se presenta la tasa de natalidad del Municipio.

Cuadro 15
Municipio de Pajapita - Departamento de San Marcos
Tasa de natalidad
Período: 2005 – 2010

Año	Población	Nacimientos	Tasa de natalidad
2005	19,542	423	22
2006	20,077	431	21
2007	20,723	447	22
2008	21,392	437	20
2009	22,086	458	21
2010	22,807	420	18

Fuente: Elaboración propia con base en datos obtenidos del Instituto Nacional de Estadística –INE–, Centro de Salud y Ministerio de Salud Pública y Asistencia Social.

Como se observa en el cuadro anterior la tasa de natalidad en el año 2010 en comparación con el dato del 2005, disminuyó 18%, la variación obedece a que los pobladores tienen acceso a programas de planificación familiar. En la investigación de campo se estableció que las mujeres del área rural utilizan los servicios de comadronas para labor de parto.

1.6.2.2 Morbilidad

Se refiere a las enfermedades que padecen los pobladores. Las principales causas de morbilidad se presentan en el cuadro siguiente.

Cuadro 16
Municipio de Pajapita - Departamento de San Marcos
Morbilidad

Periodo: 2006 – 2010

Enfermedad	2006	2007	2008	2009	2010	Total	%
Rinofaringitis aguda (resfrió común)	1,851	1,910	1,590	283	2,115	7,749	19.17
Trastornos de la piel y del tejido subcutáneo	1,542	1,598	924	601	1,341	6,006	14.86
Parasitosis intestinales	966	939	622	518	790	3,835	9.49
Trastornos del sistema urinario	1,159	1,044	661	472	924	4,260	10.54
Amebiasis	982	1,102	607	173	794	3,658	9.05
Otras anemias	750	854	615	226	371	2,816	6.96
Amigdalitis aguda	833	918	484	155	200	2,590	6.41
Gastritis y duodenitis	535	615	542	260	647	2,599	6.43
Otitis media supurativa	583	638	207	71	150	1,649	4.08
Síndromes de cefalea	217	321	282	35	239	1,094	2.71
Trastornos no inflamatorios	190	236	205	69	177	877	2.17
Traumatismo	187	382	157	86	52	864	2.14
Complicaciones de procedimientos	231	128	180	277	298	1,114	2.76
Conjuntivitis	153	192	168	92	205	810	2.00
Movimientos involuntarios anormales	231	188	35	19	25	498	1.23
Total	10,410	11,065	7,279	3,337	8,328	40,419	100.00

Fuente: Elaboración propia con base en datos obtenidos del Centro de salud de Pajapita y del Ministerio de Salud Pública y Asistencia Social.

Como se observa en el cuadro anterior el resfriado común y las afecciones de la piel son las enfermedades que más se atienden en el Municipio, en el año 2010 estos casos disminuyeron considerablemente, debido a que existen programas de salud preventiva, como jornadas de vacunación. En la investigación de campo se determinó que en casos graves los pobladores se trasladan al hospital de Coatepeque o de San Marcos, porque el centro de salud carece del equipo quirúrgico necesario.

1.6.2.3 Mortalidad

Número proporcional de defunciones en una población o tiempo determinado. La tasa anual de mortalidad, es el coeficiente que resulta de dividir el número anual de defunciones, entre la población total del año, multiplicado por mil. En la siguiente tabla se presenta la tasa de mortalidad por grupos de edad.

Tabla 7
Municipio de Pajapita - Departamento de San Marcos
Mortalidad general por grupos de edades
Año: 2010

Mortalidad por grupo de edades	Número de defunciones	Población	Constante	Tasa de mortalidad %
Tasa de mortalidad de 0 a 7 días	1	587	1,000	1.70
Tasa de mortalidad de 8 a 28 días	1	587	1,000	1.70
Tasa de mortalidad de < 1 año	1	587	1,000	1.70
Tasa de mortalidad de 1 a 4 años	5	2,045	1,000	2.44
Tasa de mortalidad de 5 a 9 años	6	2,262	1,000	2.65
Tasa de mortalidad de 10 a 14 años	5	2,064	1,000	2.42
Tasa de mortalidad de 15 a 19 años	5	1,913	1,000	2.61
Tasa de mortalidad de 20 a 24 años	4	1,707	1,000	2.34
Tasa de mortalidad de 25 a 39 años	8	3,120	1,000	2.56
Tasa de mortalidad de 40 a 49 años	3	1,180	1,000	2.54
Tasa de mortalidad de 50 a 59 años	2	982	1,000	2.04
Tasa de mortalidad de 60 a más años	3	1,035	1,000	2.90
Mujeres en edad fértil (10 a 49 años)	12	4,738	1,000	2.53
Mortalidad materna	0	4,738	100,000	0.00
Razón de mortalidad materna	0	587	100,000	0.00
Tasa de mortalidad general 2010	57	22,807	1,000	2.50

Fuente: Elaboración propia con base en datos obtenidos del Centro de Salud y Ministerio de Salud Pública y Asistencia Social.

La mortalidad infantil del Municipio se debe a la falta de cultura preventiva de los pobladores, según el Centro de Salud las principales causas de mortalidad en niños menores a un año son: neumonía, diarrea, septicemia, prematuros y asfixia peri natal.

1.6.3 Agua

El servicio de distribución de agua lo presta la Municipalidad en forma racionada por horas y sectores específicos, por el derecho al servicio cobran Q.10.00 a residencias y Q.30.00 a industrias y comercios. El agua que se distribuye en el área urbana se abastece de los ríos Ixcahuín y Pajapa, en el Municipio está construida la planta de tratamiento en la aldea Pajapa, en esta planta el agua recibe el proceso de cloración, sin embargo no califica como potable al no tener un proceso de purificación para el consumo humano. En temporada de verano el servicio es crítico debido a que el agua es escasa, en el invierno se provee con impurezas que no permiten utilizarla para higiene personal. En el cuadro

siguiente se presenta el comparativo de la situación de los servicios de agua del Municipio en los años 1994, 2002 y 2010.

Cuadro 17
Municipio de Pajapita - Departamento de San Marcos
Formas de abastecimiento de agua
Años: 1994, 2002 y 2010

Descripción	Censo 1994		Censo 2002		Año 2010	
	Hogares	%	Hogares	%	Hogares	%
Entubada	1,528	63	2,125	64	2,082	64
Pozos	655	27	863	26	829	26
Camión o tonel	0	0	0	0	14	1
Río	146	6	199	6	200	6
Otros	96	4	133	4	105	3
Total	2,425	100	3,320	100	3,230	100

Fuente: Elaboración propia, con base en datos del X Censo Nacional de Población y V de Habitación de 1994, XI Censo Nacional de Población y VI de Habitación 2002 del Instituto Nacional de Estadística -INE-, y Municipalidad de Pajapita.

Como se observa en el cuadro anterior para el año 2010 la cobertura del servicio corresponde al 64% equivalente a 2,082 hogares, que se localizan en el área urbana, el resto de la población se abastece de pozos privados y ríos, lo cual representa un déficit de cobertura del 36%.

En el 2010 los hogares que utilizan agua embotellada disminuyeron 25% al compararse con el censo del 2002. En la investigación de campo se observó que existen comités de agua, los cuales se encargan de dar seguimiento a los proyectos de introducción de agua potable, en el área rural se encuentra el comité de la aldea San Miguel y otro en el sector San Juan que se localiza en el casco urbano.

1.6.4 Energía eléctrica

En años anteriores el servicio de energía eléctrica estaba a cargo del Instituto Nacional de Electrificación -INDE-, a partir de 1999 el servicio lo presta la empresa Unión Fenosa a través de la Distribuidora de Energía de Occidente, S.A. -DEOCSA-. En el siguiente cuadro se presenta el comparativo de la

situación de la cobertura del servicio de energía eléctrica en los años 1994, 2002 y 2010:

Cuadro 18
Municipio de Pajapita - Departamento de San Marcos
Cobertura del servicio de energía eléctrica
Años: 1994, 2002 y 2010

Área	Descripción	Censo 1994		Censo 2002		Año 2010	
		Hogares	%	Hogares	%	Hogares	%
Urbana	Con servicio	773	73	1,203	83	2,037	89
	Sin servicio	286	27	247	17	241	11
		1,059	100	1,450	100	2,278	100
Rural	Con servicio	997	73	1,530	83	1,834	94
	Sin servicio	369	27	340	17	111	6
		1,366	100	1,870	100	1,945	100
Total		2,425		3,320		4,223	

Fuente: Elaboración propia, con base en datos del X Censo Nacional de Población y V de Habitación de 1994, XI Censo Nacional de Población y VI de Habitación 2002 del Instituto Nacional de Estadística -INE- y Distribuidora de Electricidad de Occidente, S.A.-DEOCSA-

Como se observa en el cuadro anterior, la cobertura de energía eléctrica del año 2010 en comparación con el dato del 2002, se incrementó 6% en el área urbana y 11% en la rural. Sin embargo el servicio es deficiente, porque existen cortes del fluido eléctrico constantes, principalmente en la época de invierno, es por ello que los pobladores utilizan medios alternativos de iluminación como candiles de gas corriente, candelas, linternas y ocote. El alumbrado público cubre el 75% del área urbana del Municipio, aunque de manera deficiente ya que existen postes de luz con focos quemados.

1.6.5 Drenajes

El sistema de drenajes utilizado para encausar las aguas residuales y pluviales del área urbana del Municipio hacia el río El Naranjo, lo construyó el Instituto de Fomento Municipal –INFOM– en 1978. En el siguiente cuadro se presenta una comparación del servicio de drenajes en los años 1994, 2002 y 2010.

Cuadro 19
Municipio de Pajapita - Departamento de San Marcos
Servicio de drenajes
Años: 1994, 2002 y 2010

Descripción	Censo 1994		Censo 2002		Año 2010	
	Hogares	%	Hogares	%	Hogares	%
Con servicio	501	21	890	27	1,329	41
Sin servicio	1,924	79	2,430	73	1,901	59
Total	2,425	100	3,320	100	3,230	100

Fuente: Elaboración propia, con base en datos del X Censo Nacional de Población y V de Habitación de 1994, XI Censo Nacional de Población y VI de Habitación 2002 del Instituto Nacional de Estadística -INE-, y Municipalidad de Pajapita.

Como se observa en el cuadro anterior, el porcentaje de hogares que cuenta con drenajes en el 2010 comparado con el dato del 2002, aumentó 14%. Estos se localizan en el área urbana, por consiguiente, la construcción de drenajes en el área rural debe considerarse como uno de los principales proyectos a desarrollar en el Municipio.

1.6.6 Sistema de tratamiento de aguas servidas

En el cantón La Playa, área urbana del Municipio, existe una planta de tratamiento de aguas servidas que no está en funcionamiento por daños en su estructura. Las aguas servidas desembocan directamente en el río El Naranjo, situación que ocasiona daños al medio ambiente y crea focos de contaminación que desarrollan enfermedades que afectan a la población. Las autoridades municipales no han considerado el desarrollo de proyectos de inversión social para el mejoramiento de la planta de tratamiento de aguas servidas o en su defecto la construcción de una nueva.

1.6.7 Sistema de recolección de basura

En el siguiente cuadro se presenta una comparación de las diferentes formas que utilizan los pobladores para eliminar la basura, en los años 1994, 2002 y 2010.

Cuadro 20
Municipio de Pajapita - Departamento de San Marcos
Forma de eliminar la basura
Años: 1994, 2002 y 2010

Descripción	Censo 1994		Censo 2002		Año 2010	
	Hogares	%	Hogares	%	Hogares	%
Servicio privado	47	2	53	2	0	0
La queman	1,455	60	1,990	60	1,938	60
La tiran	461	19	644	19	194	6
La entierran	49	2	60	2	420	13
Servicio municipal	340	14	472	14	678	21
Otra	73	3	101	3	0	0
Total	2,425	100	3,320	100	3,230	100

Fuente: Elaboración propia, con base en datos del X Censo Nacional de Población y V de Habitación de 1994, XI Censo Nacional de Población y VI de Habitación 2002 del Instituto Nacional de Estadística –INE, y Municipalidad de Pajapita.

Existe servicio de recolección de basura que presta la municipalidad, los lunes, miércoles y viernes, en el área urbana por una cuota mensual de Q.15.00, sin embargo, éste se debe mejorar porque los desechos los depositan en un predio ubicado en la finca Palmira para quemarlos. Proceso que daña el medio ambiente y provoca enfermedades respiratorias a la población.

El área rural carece de este servicio, por lo que en la mayoría de hogares la queman o la utilizan como abono orgánico, algunos pobladores utilizan terrenos baldíos como vertederos de basura o la tiran a la orilla de los ríos, sin control de las autoridades.

1.6.8 Tratamiento de desechos sólidos

El Municipio carece de una planta de tratamiento de desechos sólidos. Las Mancomunidades de los Municipios del SUR de San Marcos tienen planificado un proyecto consistente en una planta de tratamiento de desechos sólidos con cobertura para los municipios de Ayutla, Malacatán, Catarina, El Tumbador, Nuevo Progreso, Ocos, San Pablo, El Rodeo y Pajapita. Sin embargo, aún no han fijado fecha para el desarrollo de este proyecto.

1.6.9 Letrinización

Los hogares que no poseen servicio de drenaje para el manejo de excretas utilizan fosa séptica o letrina, las áreas rurales son más susceptibles al uso de este tipo de sanitario.

El servicio de letrinas es un indicador que tiene relación directa con los drenajes, sí la cobertura de éstos incrementa el uso de pozos ciegos disminuye. En el siguiente cuadro se presenta una comparación de los hogares que disponen servicios sanitarios en los años 1994, 2002 y 2010.

Cuadro 21
Municipio de Pajapita - Departamento de San Marcos
Hogares que disponen de servicio sanitario
Años: 1994, 2002 y 2010

Descripción	Censo 1994		Censo 2002		Año 2010	
	Hogares	%	Hogares	%	Hogares	%
Inodoro conectado a red de drenaje	501	21	890	27	1,329	41
Inodoro conectado a fosa séptica	115	5	158	5	221	7
Letrina o pozo ciego	1,809	74	2,272	68	1,680	52
Total	2,425	100	3,320	100	3,230	100

Fuente: Elaboración propia, con base en datos del X Censo Nacional de Población y V de Habitación de 1994, XI Censo Nacional de Población y VI de Habitación 2002 del Instituto Nacional de Estadística -INE-, y Municipalidad de Pajapita.

Como se observa en el cuadro anterior, el porcentaje de cobertura en letrinización en el 2010 comparado con el dato del 2002, aumentó 14% aspecto que ayuda a prevenir enfermedades gastrointestinales.

1.6.10 Cementerio

El cementerio general se localiza en el cantón El Rastro, lo administra la municipalidad, tiene una extensión aproximada de 125 metros cuadrados y 80 años de antigüedad. Por el derecho a enterrar en el suelo cobran Q.25.00 y por

construcción de nichos Q.60.00, como cuotas únicas. En el área rural los centros poblados El Fortín, San José Belice y San Antonio Las Flores tienen cementerio.

1.6.11 Correos

Existe una oficina de correos y telégrafos ubicada en el cantón Justo Rufino Barrios, que presta los servicios de envío de encomiendas, recepción, clasificación y entrega de correspondencia. Atienden de lunes a viernes de 8:30 a 17:30 horas, los sábados medio día y las tarifas varían según el tipo de correspondencia.

CAPÍTULO II

DIAGNÓSTICO DE LA ORGANIZACIÓN

Con el afán de establecer cuál es la situación administrativa de la municipalidad de Pajapita, departamento de San Marcos, se procedió a realizar el diagnóstico administrativo a dicha institución, se llevaron a cabo entrevistas dirigidas hacia los colaboradores, estableciendo deficiencias tales como: falta de objetivos claros, reales y viables, falta de políticas que orienten sobre los objetivos, falta de instrumentos de organización, evaluación y funcionamiento que determinen el grado de desarrollo en el que se encuentra la misma, insuficiencia de recursos financieros que incide directamente en el desarrollo de las actividades y servicios básicos que debe prestar la municipalidad.

Derivado de lo anterior, se tomó como base la investigación explicativa, la cual permite combinar los métodos analítico y sistemático, así como el deductivo e inductivo para la presentación de los resultados obtenidos en la investigación de campo realizada.

2.1 MARCO LEGAL

Es conocer las leyes aplicables para realizar el diagnóstico administrativo de la municipalidad de Pajapita, departamento de San Marcos, dentro de las cuales se mencionan las siguientes:

- Constitución Política de la República de Guatemala de 1985 con reformas del Acuerdo Legislativo 18-93.
- Código Municipal, Decreto 12-2002.
- Ley orgánica del presupuesto, Decreto 101-97 y reglamento según Acuerdo Gubernativo 240-98.
- Código Tributario, Decreto 6-91.
- Ley de los Consejos de Desarrollo Urbano y Rural, Decreto 11-2002.

- Ley de Servicio Municipal, Decreto 1-87
- Ley de Desarrollo Social, Decreto 42-2001
- Acuerdos de Paz sobre Aspectos Socioeconómicos y Situación Agraria, 6 de mayo de 1996 en la Ciudad de México
- Acuerdos de Paz sobre Identidad y Derechos de Pueblos Indígenas, 31 de marzo de 1995 en la Ciudad de México.
- Código Civil, Decreto Ley 106.
- Código de Comercio, Decreto 2-70.

2.2 DIAGNÓSTICO ADMINISTRATIVO DE LA ORGANIZACIÓN

"Es el estudio sistemático, integral y periódico que tiene como propósito fundamental detectar las causas y consecuencias que dentro de los problemas de organización y funcionamiento afecta o se intuye que afectan a la empresa, con el objeto de encontrar las alternativas de solución tomando en cuenta los recursos disponibles".¹⁷

El diagnóstico es una herramienta importante que las entidades privadas y gubernamentales aprovechan para mejorar el desempeño de las mismas. Para determinar cuál es la situación administrativa de la Municipalidad, se realizó un diagnóstico por medio del proceso administrativo de planeación, organización, integración, dirección y control -POIDC-; asimismo, se utilizó como herramienta para brindar propuestas de solución a problemas de organización y funcionamiento, que se determinaron en la municipalidad de Pajapita y que afectan en la prestación de servicios a la población, para lo cual se llevará a cabo un análisis a través del proceso administrativo que actualmente realizan los colaboradores de la municipalidad y las funciones administrativas correspondientes para alcanzar las metas establecidas.

¹⁷ UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEMALA. Material bibliográfico de apoyo al curso de Administración II. Facultad de Ciencias Económicas. Página 14

2.2.1 Planeación

La planeación es un proceso intelectual exigente; requiere la determinación de los cursos de acción y el fundamento de las decisiones, en los fines, conocimientos y estimaciones razonadas. La planeación cubre la brecha que va desde donde se encuentra un ente hasta donde se desea llegar. Hace que ocurran cosas que de otra manera nunca sucederían o sea que es necesaria para fijar cursos alternos de acción, establecer los objetivos organizacionales y departamentales, asimismo, determinar los medios para alcanzar el fin deseado. La tarea primordial de la planeación es minimizar el riesgo y aprovechar las oportunidades, el conocer o tener fijo un horizonte da como resultado que cualquier camino que se tome o acciones que se realicen sean evaluadas como buenas. En la planeación utilizada en la municipalidad se han tomado en consideración los principios de precisión, flexibilidad, unidad de dirección, consistencia, rentabilidad y participación.

La municipalidad a través de la Oficina de Planificación Municipal brindó la planeación estratégica actual de la municipalidad, integrada por la misión, visión, políticas y valores institucionales, los cuales no se han dado a conocer a los colaboradores y habitantes del Municipio ya que no se encuentran en lugares visibles para el conocimiento de las mismas; asimismo, se considera factible modificar la forma en la que están redactadas, debido a que están de forma personalizada.

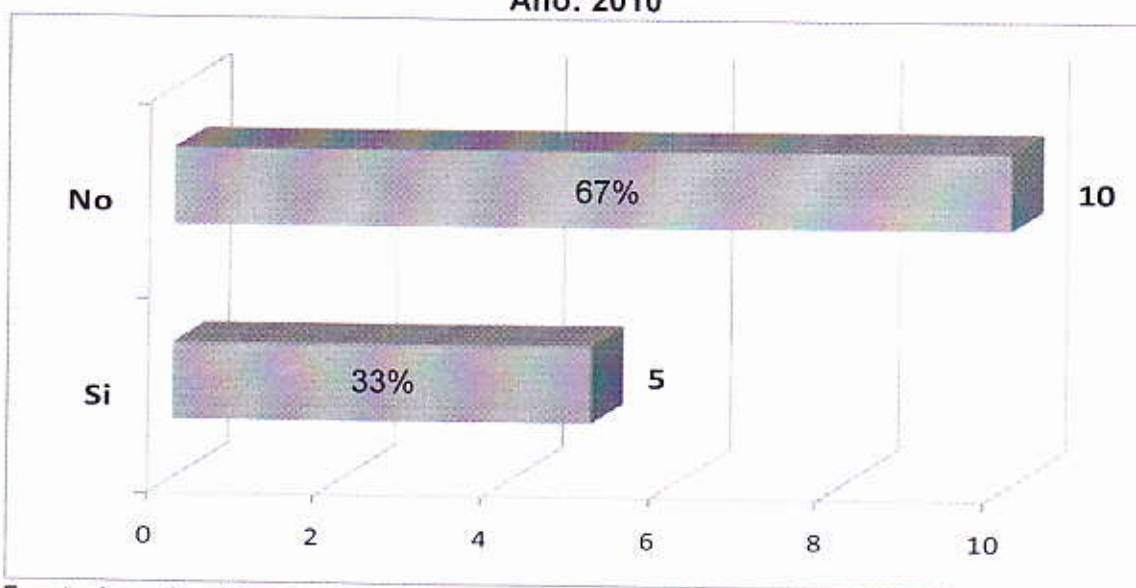
2.2.1.1 Plan Operativo Anual –POA–

“El plan operativo es un documento oficial en el que los responsables de una organización (empresarial, institucional, no gubernamental...) o un fragmento de la misma (departamento, sección, delegación, oficina...) enumeran los objetivos y las directrices que deben marcar el corto plazo. Por ello, un plan operativo se

establece generalmente con una duración efectiva de un año, lo que hace que también sea conocido como plan operativo anual o POA.”¹⁸

Se elabora para determinar cuáles serán los proyectos a desarrollar y el presupuesto para el siguiente año; a través de la entrevista dirigida hacia el personal administrativo y funcionarios de la municipalidad, conformados por 15 colaboradores, se determinó que la misma cuenta con dicha herramienta para tomar las decisiones adecuadas y oportunas para prestar un servicio eficiente y eficaz a los habitantes del Municipio.

Gráfica 3
Municipalidad de Pajapita - Departamento de San Marcos
Conocimiento del Plan Operativo Anual –POA–
Año: 2010



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

Según la entrevista realizada, el 67% de los colaboradores no tiene conocimiento de la existencia de un plan operativo anual y el 33% restante tiene conocimiento del mismo, así como también informan que es elaborado únicamente por el

¹⁸ http://es.wikipedia.org/wiki/Plan_operativo, 11 de agosto de 2011.

Alcalde y Tesorero Municipal y que no son tomados en cuenta para su formulación.

2.2.1.2 Misión

La misión es la que revela la identidad organizacional de la institución, valores, creencias, servicios definidos en forma de beneficios, asimismo señala la relación institución, empleado y servicio. La misión municipal es fundamental debido a que señala la razón de ser en el contexto en donde se desarrolla, además enfila hacia el cumplimiento de la visión. La misión institucional proporcionada por la oficina municipal de planificación es la siguiente:

"La municipalidad de Pajapita, es una entidad autónoma, que tiene como finalidad promover el desarrollo del Municipio, a través de la realización de actividades, económicas, sociales, educativas y culturales, y la prestación de servicios de calidad, que contribuyan a mejorar la calidad de vida y satisfacer las necesidades de la población en general".

En la entrevista realizada se planteó la pregunta ¿Cuál es la misión de la municipalidad?, y de los entrevistados el 60% aproximadamente respondió de forma afirmativa de la existencia de la misma, pero al solicitar que la describieran, las respuestas fueron muy vagas en el sentido de que al no contar de forma escrita, sólo saben de su existencia pero que no se la han memorizado.

2.2.1.3 Visión

Constituye otro elemento importante en la orientación de las actividades de la municipalidad y la planificación, ya que proporciona los lineamientos de hacia dónde se quiere llegar o sea la proyección de las expectativas hacia el futuro. La visión institucional proporcionada por la oficina municipal de planificación es la siguiente:

“Ser una institución sólida, y eficiente en la prestación de servicios públicos, fortaleciendo el desarrollo integral y sostenible del Municipio”.

Al igual que la misión el mismo porcentaje de colaboradores (60%), sabe de la existencia de la visión de la municipalidad, pero que no han considerado el memorizarla, asimismo, manifiestan tener claro hacia donde se encamina su labor dentro de la municipalidad y obedecer en todo a las autoridades municipales de turno.

2.2.1.4 Objetivos

Representan los resultados que la municipalidad desea obtener, son fines por alcanzar, con carácter cuantitativo y determinados para realizarse, transcurrido un tiempo específico. Algunas veces se les llaman metas y actividades, representan no solo el punto final de la planeación, sino también el lugar hacia donde se encamina la municipalidad.

La pregunta planteada en la entrevista fue ¿Cuáles cree usted que son los objetivos que persigue la municipalidad?, a la cual respondió el 100% de los entrevistados que desconocen de la existencia de los mismos ya que sus actividades son desarrolladas de acuerdo a las instrucciones emanadas de las autoridades superiores, asimismo, indican que no es de su competencia en virtud de que es información que sólo la manejan las autoridades.

2.2.1.5 Políticas

Son enunciados generales que guían o canalizan el pensamiento o la acción en la toma de decisiones. Las políticas delimitan el área dentro de la cual deben tomarse las decisiones y deben estar de acuerdo con los objetivos; las políticas permiten que los administradores deleguen autoridad a la vez que mantienen el control; su ausencia da origen a tomar decisiones en forma empírica o basada en la experiencia sin fundamento teórico.

La pregunta planteada en la entrevista fue ¿Cuáles son las políticas que se utilizan en la municipalidad?, las políticas proporcionadas por la oficina municipal de planificación son las siguientes:

- **Prácticas del buen gobierno municipal.**

- **Probidad, transparencia y austeridad**

Las acciones están orientadas fundamentalmente a desarrollar planes, métodos y procedimientos, que permitan dar transparencia a la gestión administrativa y financiera de la Municipalidad, utilizando los recursos públicos con eficiencia y eficacia, aplicando políticas institucionales para optimizar los resultados esperados.

- **Inversión social**

- **Educación**

Tomando en cuenta que la educación es factor fundamental para el desarrollo de los pueblos es importante fortalecer el sistema educativo del Municipio, para garantizar la calidad y pertinencia del servicio educativo en los diferentes niveles.

- **Salud**

Para contribuir al mejoramiento de la calidad de vida de la población ampliando la cobertura en salud.

- **Agua y saneamiento**

Es fundamental dotar de los servicios básicos a la población, contribuyendo al mejoramiento de la calidad de vida de sus habitantes.

- **Cultura y deportes**

Fomentar el deporte y la recreación en sus diferentes disciplinas tanto en el área urbana como en el área rural, para contribuir con la salud física y mental de la población en general.

- **Infraestructura vial**

- **Red Vial**

Mejorar notablemente la red vial del Municipio, rehabilitando, ampliando y dándole el mantenimiento adecuado a las diferentes vías de comunicación.

2.2.1.6 Valores institucionales

La pregunta planteada en la entrevista fue ¿Cuáles son los valores de la municipalidad?, a la cual los entrevistados respondieron de que tienen el conocimiento de que existen pero que no se han socializado; la oficina municipal de planificación proporcionó los valores institucionales existentes en la municipalidad, los cuales se detallan a continuación:

- **Calidad**

Nos debemos a la población, la calidad es nuestro trabajo, prestar servicios de calidad es nuestra meta.

- **Responsabilidad**

Debemos de cumplir con responsabilidad con nuestras obligaciones y como un buen equipo de trabajo proyectamos responsabilidad hacia los demás.

- **Reciprocidad**

Nuestro lema es reciprocidad, un beneficio mutuo es un beneficio compartido. Un beneficio compartido perdurará.

- **Eficiencia**

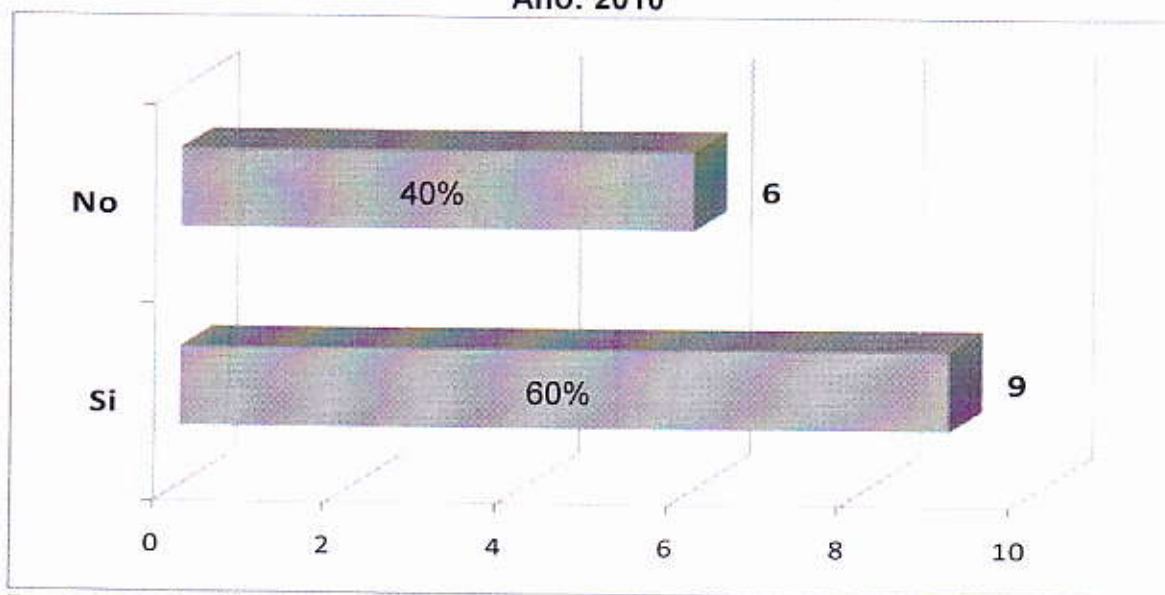
La utilización de los recursos al máximo, no desperdiciar nada, y lo que hacemos lo hacemos de la mejor manera.

- **Integridad**

Necesitamos ser íntegros para ser mejores, necesitamos ser libres para formar una mejor sociedad.

A continuación se muestra la gráfica en la cual podemos apreciar el grado de conocimiento que tienen los colaboradores, acerca de la existencia del plan operativo anual, misión, visión, objetivos, políticas y valores institucionales.

Gráfica 4
Municipalidad de Pajapita - Departamento de San Marcos
Conocimiento del plan operativo anual, misión, visión, objetivos, políticas y valores institucionales
Año: 2010



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

Según la entrevista realizada a 15 colaboradores del área administrativa de la municipalidad el 60% conoce de la existencia del plan operativo anual, misión, visión, objetivos, políticas y valores institucionales, pero al momento de pedirles que los redactaran, ninguno pudo realizar dicha acción, mientras que el 40% respondió desconocerlas.

2.2.1.7 Programas

La municipalidad de Pajapita tiene una programación de las metas propuestas que muchas veces se han visto truncadas por la falta de recursos financieros ya que la disponibilidad presupuestaria, ha permitido subsistir a la municipalidad y darle seguimiento a algunos proyectos de infraestructura productiva.

2.2.2 Organización

Es la parte del proceso administrativo que coordina las actividades de los individuos para maximizar los recursos materiales, técnicos y humanos en la consecución de los objetivos de la institución; asimismo, es el proceso necesario para ordenar y distribuir las actividades a desarrollar, la autoridad y los recursos, con el propósito de alcanzar los objetivos.

La organización permite diseñar en forma combinada la totalidad del grupo administrativo que integra, es decir crear la estructura en forma de departamentos u oficinas; con el propósito de estructurar de una forma apegada a la actual realidad de la municipalidad de Pajapita y a las necesidades de prestación de servicios que espera la población municipal. La organización de la municipalidad consta de los siguientes elementos.

2.2.2.1 Estructura organizativa

Cuando hablamos de estructura organizativa nos referimos a la estructura de la organización formal y no de la informal; generalmente se presenta en organigramas; es de suma importancia contar con una estructura organizacional bien definida porque asigna autoridad y responsabilidades de desempeño en forma sistemática. La estructura organizacional de la municipalidad no llena los lineamientos que requiere el Código Municipal, ya que el organigrama presenta una mezcla de unidades administrativas y puestos, además los colaboradores no

conocen dicha estructura, al no encontrarse en un lugar visible, asimismo, no existe una estructura funcional definida.

La municipalidad debe contar con una estructura organizacional diseñada de manera que sea perfectamente clara para todos o sea preguntarse ¿Quién debe realizar determinada tarea y quién es responsable por determinados resultados?, de esta forma 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 misma. En el capítulo I, inciso 1.3.2.5 de este mismo informe se presenta el organigrama actual proporcionado por la oficina municipal de planificación.

2.2.2.2 Funciones y responsabilidades

Para el mejor desempeño del recurso humano de la municipalidad debe priorizarse la identificación y clasificación de las actividades requeridas, agrupar las actividades necesarias para la consecución de los objetivos y delegar al personal competente la supervisión de cada grupo de actividades asignadas, con el fin de promover la especialización y la eficiencia en el cumplimiento de labores.

Cuando se realiza la toma de posesión del puesto en la municipalidad, las atribuciones son asignadas normalmente de forma empírica ya que al solicitar a los colaboradores sus atribuciones, indicaron no tener idea de las mismas, pues realizan las actividades que les habían indicado de forma verbal.

2.2.2.3 Autoridad

Es indispensable fijar la autoridad y responsabilidad correspondiente a cada nivel existente en la municipalidad. Se observó que existen deficiencias en cuanto a que la toma de decisiones recaiga sobre la máxima autoridad lo que provoca un retraso en los procesos administrativos y que la comunicación entre autoridades

y colaboradores sea vertical, sin dejar por un lado la jerarquía necesaria para la toma de decisiones; por lo que será necesario iniciar un proceso de delegación de autoridad que no es más que asignar autoridad y con ello compartir responsabilidades con las personas que apoyan la gestión municipal.

Es importante hacer mención que la delegación de autoridad tiene sus ventajas, ya que toda la responsabilidad que actualmente recae sobre el Alcalde será compartida con otros funcionarios que tomarán decisiones inherentes a sus atribuciones.

2.2.3 Integración

Consiste en elegir los recursos precisos (materiales y humanos) para el funcionamiento adecuado de la institución o sea, proceso para obtener e implementar los recursos necesarios para realizar las actividades que permitan alcanzar los objetivos. Permite articular los recursos humanos, financieros y materiales para el aprovechamiento de los mismos.

La integración del personal es obtener y articular los elementos humanos que la organización y la planeación señalan como necesarios para el adecuado funcionamiento de la municipalidad; asimismo, como 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, inducción, capacitación y desarrollo del personal necesario forman parte de esta fase del proceso administrativo.

2.2.3.1 Reclutamiento

Es el proceso de abastecerse del elemento humano en la municipalidad, según el Artículo 81 del Código Municipal le corresponde al Concejo Municipal. Actualmente este proceso se realiza de forma empírica por medio de recomendación del personal que ocupará cierto cargo dentro de la

administración municipal a través del Alcalde, mientras que dicho proceso debería ser reorientado y realizarse técnicamente por medio de una metodología de reclutamiento en la cual se pueda contar con un banco de datos de todo el personal que llene la solicitud y realice las pruebas psicométricas necesarias, al momento de existir una vacante o se amplíe la cobertura de la administración municipal, se disponga de registros de personas que sean idóneas para cubrir dichos puestos.

2.2.3.2 Selección

Es obtener del universo a las personas idóneas para los puestos requeridos, a través de pruebas de diversos tipos o sea que es el proceso de elegir entre varios candidatos, dentro o fuera de la municipalidad a la persona más indicada para ocupar un puesto en ese mismo momento o en el futuro.

Se constató con el personal que labora en la municipalidad, que poseen características, conocimientos y habilidades acordes al puesto que desempeñan, por lo que se infiere que la selección del personal se realiza de una forma subjetiva debido a que se ve influenciada por aspectos de carácter político. No existe un proceso adecuado de reclutamiento y selección del personal, ya que no cuentan con formularios de solicitud de empleo ni pruebas psicométricas entre otros, que puedan evaluar el perfil del candidato. Dicho procedimiento se lleva a cabo a través de una entrevista que realiza el Alcalde, quien es el que toma la decisión de contratación con apoyo de los miembros del Concejo Municipal.

Al momento de ingresar a laborar el personal de nuevo ingreso, el Secretario Municipal es el encargado de elaborar el contrato y el Alcalde es quien suscribe dicho documento, que lo acredita como empleado municipal, existe un período de prueba de tres meses, aunque de acuerdo a la Ley de Servicio Municipal Artículo 38, el período de prueba debe ser de seis meses.

- **Contratación**

Se constató con el personal que el 80% de los empleados fueron contratados antes de esta administración municipal y el 20% restante fue contratado por decisión del Alcalde, por lo que no se cumple con lo preceptuado según Artículo 81 del Código Municipal, en el cual establece que la contratación debe realizarse con base en las ternas que para cada cargo proponga el Alcalde.

2.2.3.3 Inducción

Proceso de dar a conocer al trabajador sobre los datos más sobresalientes de la institución o sea, que es la mejor manera para lograr que los nuevos elementos se articulen lo más óptima y rápidamente posible a la municipalidad; asimismo, es crear un ambiente laboral de confianza entre sus superiores y futuros compañeros de trabajo, con el fin de iniciar con buen pie la puesta en marcha de su desempeño dentro de la institución.

En la municipalidad de Pajapita este proceso muestra algunas deficiencias debido a que al momento de llegar el personal de nuevo ingreso, lo realiza el jefe de cada área o en algunos casos le corresponde a dicho personal ver cómo se integra al proceso administrativo de la institución.

2.2.3.4 Capacitación

Adiestrar al personal para que tengan mejores conocimientos, que permitan desempeñar sus funciones con eficiencia y eficacia. “Es el proceso de desarrollo de cualidades en los Recursos Humanos para habilitarlos, con el fin de que sean más productivos y contribuyan mejor a la consecución de los objetivos organizacionales”.¹⁹

¹⁹ CHIAVENATO, IDALBERTO. 2002. Gestión del Talento Humano, McGraw Hill. 475p.

El único personal que recibe seguimiento en su capacitación en el del área financiera, ya que a través del INFOM, la contraloría General de Cuentas y el Ministerio de Finanzas Públicas, velan porque el personal de las municipalidades estén actualizados en temas relacionados con la programación, evaluación y ejecución presupuestaria y con mayor relevancia en los sistemas integrados tales como el SIAF-MUNI.

2.2.3.5 Desarrollo

Estimular un crecimiento en las aptitudes y capacidades del elemento humano para adaptarlo a su cargo. Es un método sistemático integrado y planeado que se realiza a través de la capacitación, el adiestramiento y la formación del personal para elevar la eficacia de grupos de personas y de la institución. En la municipalidad se torna muy difícil el poder desarrollarse en el aspecto laboral, debido a que las plazas vacantes, normalmente no salen a oposición sino que son ocupadas por personal recomendado y muchas veces aunque no llenen los requerimientos básicos de la plaza.

2.2.3.6 Higiene y seguridad laboral

Está relacionado con las condiciones ambientales de trabajo que garantice la salud física y mental de las personas, desde el punto de vista de la salud física, el sitio de trabajo constituye el área de acción de la higiene laboral e implica aspectos ligados a la exposición del organismo humano a agentes externos como ruido, aire, temperatura, humedad, iluminación y equipo de trabajo. De acuerdo a la investigación de campo realizada en la municipalidad se observó que no cumple con algunas medidas de higiene y seguridad, descritas a continuación:

- No se cuenta con extintores.
- Carecen de señalización sobre rutas de evacuación.
- No se tiene una adecuada distribución del espacio físico de trabajo.

- Falta de iluminación adecuada.
- En algunas áreas no existe un ambiente laboral favorable, ya que se notaron grupos de acuerdo a gustos y preferencias y se percibió un poco de rivalidad entre ellos.

2.2.4 Dirección

Parte del proceso administrativo, que vela porque los miembros de una institución, alcancen los objetivos propuestos en los planes o sea que es el proceso que dirige o influye en las actividades de los miembros de la institución, para lograr que contribuyan a los objetivos de la misma. La dirección lo que trata es el factor humano de la producción, las relaciones interpersonales, a fin de poder armonizar las mismas, y desempeñarse en un ambiente apto y agradable para el buen desempeño de las funciones de cada uno de los participantes, dentro de este proceso se debe tomar en consideración el liderazgo, la motivación, la claridad e integridad en la comunicación, armonía en los objetivos a alcanzar y la resolución de conflictos.

2.2.4.1 Liderazgo

Es el proceso de dirigir las actividades laborales de los miembros de la municipalidad y de influir en ellas, involucra a otras personas ya sean empleados o seguidores. Dentro de la municipalidad se pudo observar que el liderazgo ejercido por parte de las autoridades radica en influir en los empleados por medio del ejemplo y se visualiza en la estructura orgánica municipal, ya que el equipo de dirección es participativo y demuestra con el ejemplo la vocación de servicio.

Asimismo, se detectó que el personal reconoce a sus jefes y existe mucho respeto hacia ellos, lo que se ve favorecido por la interacción que ejerce el Alcalde al coordinar y poner en práctica proyectos, en los cuales involucra al personal, evidencia participación en las actividades administrativas y operativas.

2.2.4.2 Motivación

“Se identifica como los factores que ocasionan canalizan y sostienen la conducta de una persona”.²⁰ Las autoridades ediles pueden motivar a los empleados reconociendo las necesidades sociales y haciendo que se sientan útiles e importantes, de tal manera que se sientan parte de la institución. Los colaboradores de la municipalidad se sienten identificados con sus puestos de trabajo, por lo que se desenvuelven de la mejor forma, aunque respondieron que no reciben motivación alguna, solo lo que se puede recibir a través del trabajo, que radica en adquirir más conocimientos y experiencia laboral.

2.2.4.3 Comunicación

Es el fluido vital de una institución o sea el proceso mediante el cual las personas tratan de compartir significados por medio de la transmisión de mensajes, en el cual intervienen tres factores o elementos, el emisor, el mensaje y el receptor. Según la investigación de campo se detectó que la mayoría del personal respondió que tienen muy buena comunicación con las autoridades superiores, que tienen plena confianza en ellos y que tratan de mantener una relación interpersonal adecuada.

Se detectó que la comunicación interna se efectúa de manera informal ya que se trasmite de forma verbal, lo cual demuestra una debilidad en lo concerniente al respaldo de las actividades a realizar por falta de documentación de soporte, solo cuando la información es importante se realiza de forma escrita. Aunque también mencionaron que no se realizan reuniones de trabajo para dar seguimiento al Plan Operativo Anual, así mismo, al carecer de planificación estratégica, cada jefe de unidad debe velar por que se cumpla con el trabajo que día a día vaya surgiendo.

²⁰ F. STONER, JAMES A. s.f. **Administración**, sexta edición, Prentice-Hall. 688 p.

2.2.4.4 Supervisión

Consiste en vigilar y guiar a los subordinados de tal forma que las actividades se realicen adecuadamente o sea es revisar si las cosas se están haciendo tal y como se había planeado y ordenado. No existe una supervisión constante de las actividades y evaluaciones de desempeño, el personal desconoce la misión, visión, metas y objetivos. Dentro de la municipalidad, existe supervisión por parte de las autoridades, a quienes los subordinados rinden informes de forma semanal, quincenal y mensual de las actividades realizadas, las cuales son remitidas al Alcalde. Se tiende a confundir la supervisión con el control, derivado de la insuficiencia en la preparación o capacitación, brindando poco apoyo o ayuda en la solución de problemas, en el siguiente inciso se desarrolla el proceso de control para evitar esta confusión.

2.2.5 Control

Consiste en evaluar y medir lo planeado para detectar y prevenir desviaciones con el fin de alcanzar los objetivos de la institución o sea, proceso para asegurar que las actividades reales se ajustan a las planificadas, establecer estándares, para medir el desempeño y corregir las variaciones de estos y los planes. El propósito y la naturaleza del control es fundamentalmente garantizar que los planes tengan éxito al detectar desviaciones de los mismos al ofrecer una base para adoptar acciones, a fin de corregir desviaciones indeseadas reales o potenciales. La municipalidad para llevar control de registros financieros utiliza el sistema de administración financiera municipal -SIAF MUNI-.

2.2.5.1 Establecimiento de estándares

Es la aplicación de una unidad de medida, que servirá como modelo, guía o patrón con base en lo cual se efectuará el control. Actualmente la municipalidad no cuenta con un reglamento interno que pueda regir los derechos y obligaciones del personal; realizan mediciones y evaluaciones únicamente al

aspecto financiero y no se toman en cuenta los procedimientos de trabajo, la atención al vecino en lo concerniente a servicios administrativos municipales y proyectos de infraestructura, o sea que se han limitado a resolver problemas inmediatos.

2.2.5.2 Medición de resultados

La acción de medir la ejecución y los resultados, puede de algún modo modificar la misma unidad de medida, debe realizarse idealmente con fundamento en la previsión a fin de que las desviaciones puedan detectarse antes de que ocurran y evitarse mediante las acciones apropiadas. No existen evaluaciones estructuradas para medir el desempeño. Cuando se presenta una falta disciplinaria, el Secretario es el que levanta el acta y el Alcalde es quien aplica la sanción respectiva, de acuerdo a lo que establece el Artículo 57 de la Ley de Servicio Municipal.

2.2.5.3 Corrección

La acción correctiva es la utilidad concreta y tangible del control para integrar las desviaciones en relación con los estándares, por lo que la corrección de las variaciones respecto de normas y planes, es el punto más importante del control ya que puede concebirse como parte del sistema total de administración y ponerse en relación con las demás funciones administrativas. En la municipalidad se ha dado este elemento del control ya que en algunas oportunidades realizan las correcciones necesarias y oportunas para poder prestar un servicio de calidad al usuario.

2.2.5.4 Retroalimentación

Es el establecimiento de medidas correctivas que den lugar a la retroalimentación, es aquí donde se encuentra la relación más estrecha entre la planeación y el control, debido a que cuando se ha planeado realizar alguna

actividad y el resultado de la misma no ha sido el esperado, se hace uso de la retroalimentación para volver a iniciar con lo planeado.

CAPÍTULO III

PROPUESTA DE SOLUCIÓN A LA PROBLEMÁTICA ENCONTRADA

Tomando en consideración lo diagnosticado en el capítulo anterior, se sugiere realizar cambios que ayuden a tener un mejor control en los servicios públicos, por lo que en este mismo documento se proponen algunos instrumentos para realizar dichos cambios. Dentro de las debilidades encontradas, se deben promover e implementar los instrumentos administrativos ya existentes y así fortalecer el liderazgo de la corporación en el proceso administrativo municipal, ordenar las funciones y atribuciones del personal, implementar un plan de capacitación constante para prestar un servicio eficiente y eficaz a la población.

El Artículo 35 del Código Municipal establece las competencias generales del Concejo Municipal de las cuales podemos mencionar el inciso d) en él se establece sobre el control y fiscalización de los diferentes actos del gobierno municipal, así como de su administración, el citado artículo faculta la elaboración de las propuestas de instrumentos, basados en el proceso administrativo.

3.1 PLANEACIÓN

La tarea de la planeación es minimizar el riesgo y aprovechar las oportunidades, los enunciados de la misión y visión deben ser consistentes con los valores y cultura de la municipalidad, representan un desafío y deberán ser suficientemente ambiciosas y atractivas como para motivar al personal de la institución en su trabajo diario. Pero a la vez deben ser realistas, fáciles, comprensibles, conocidas y compartidas por todas las personas. A continuación se presentan las propuestas de solución a los elementos de la planeación de la municipalidad.

3.1.1 Plan Operativo Anual –POA–

Se sugiere tomar en cuenta al personal que labora en la municipalidad para que la planificación estratégica se conciba como la configuración de los objetivos, propósitos, metas principales y las políticas esenciales para ser alcanzadas, enunciadas de manera que, definan en qué situación se encuentra la institución o en qué posición debería estar; asimismo, al tomar en cuenta al personal será más fácil alcanzar dichos objetivos al trabajarlo en equipo.

En las municipalidades es frecuente detectar carencias en los procesos administrativos, por ello se presenta una propuesta de esquema y pasos a seguir para el desarrollo de la planificación municipal o plan operativo anual, el desarrollo de objetivos que permitan apoyar la gestión administrativa de las actuales autoridades municipales.

3.1.1.1 Características de la planeación municipal

El plan operativo anual debe contar con las siguientes características fundamentales:

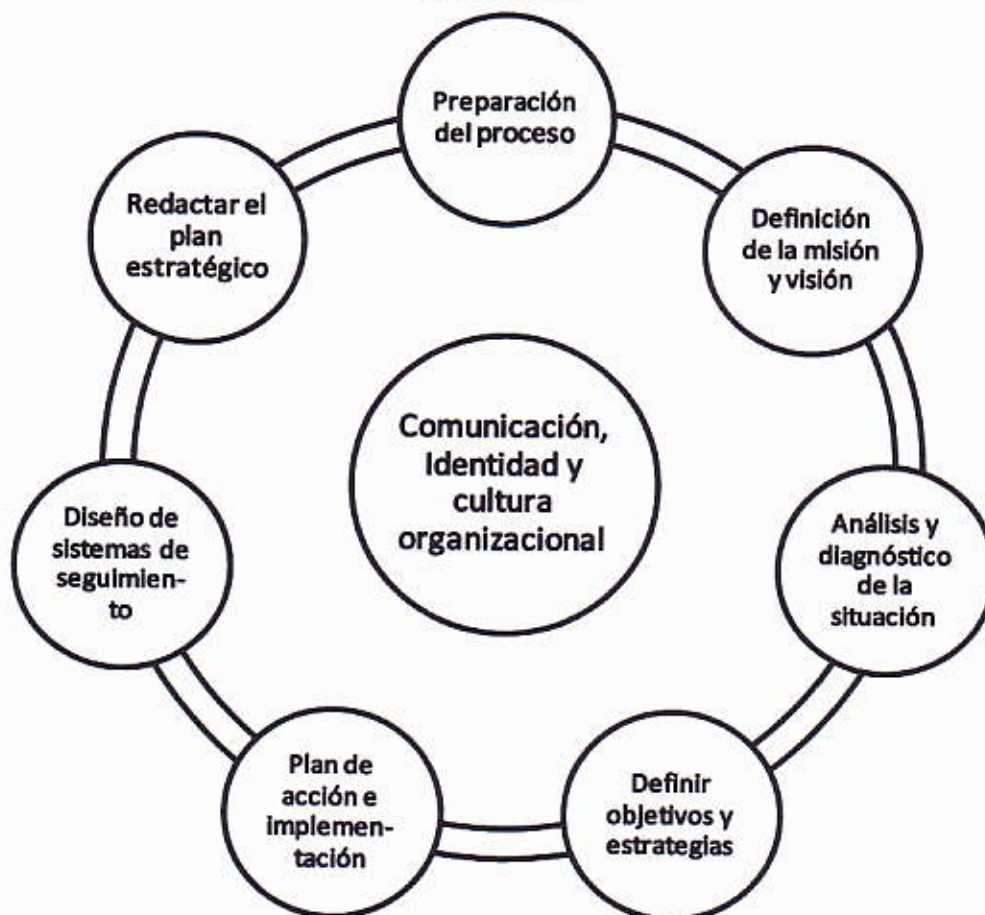
- Ocuparse de cuestiones fundamentales: la planeación da respuestas a preguntas como: ¿En qué negocio estamos?; ¿En qué negocio deberíamos estar?; ¿Quiénes son nuestros clientes?; y, ¿Quiénes deberían ser nuestros clientes?
- Ofrece un marco de referencia para una planeación más detallada y para las decisiones ordinarias.
- Supone un marco temporal más largo que otros tipos de planeación.
- Ayuda a orientar las energías y recursos de la institución hacia las actividades de alta prioridad; y,
- Es una actividad de alto nivel en el sentido que la alta gerencia debe participar activamente, esto se debe a que sólo desde su punto de vista más

amplio, tiene la visión necesaria para considerar todos los aspectos de la institución.

3.1.1.2 Esquema del proceso de la planeación municipal

La siguiente gráfica muestra el itinerario de un proceso de planificación por fases, cualquier recorrido de esta naturaleza debe concebirse como algo dinámico, de forma que sea siempre posible en cada etapa, revisar lo efectuado hasta el momento y volver atrás para replantearlo, si se considera necesario.

Gráfica 5
Municipalidad de Pajapita - Departamento de San Marcos
Proceso del Plan Operativo Anual –POA–
Año: 2010



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

El esquema propuesto aborda los principales aspectos estratégicos, así como algunos puntos de carácter operativo que permiten aterrizar los planteamientos generales y que se deben incluir para ofrecer un panorama más completo del ejercicio de planificación. En el centro del gráfico se sitúan los aspectos relacionados con la comunicación y con la cultura e ideología de la institución, que pueden actuar como elementos facilitadores o frenos a lo largo del proceso (los cambios y su razón de ser necesitan ser comunicados y filtrados para garantizar su consistencia, con la cultura de la municipalidad).

- **Preparación del proceso de planificación**

Para la preparación del proceso de planificación es necesario considerar los puntos siguientes:

- Identificación y selección de las áreas o temas en los que se centrará el ejercicio de programación. Aunque la planificación suele abarcar por definición al conjunto de la institución, sobre todo en organizaciones de gran tamaño es posible circunscribirlo a determinadas áreas consideradas especialmente relevantes como la oficina de planificación, tesorería, oficina de servicios públicos, secretaría municipal, entre otros.
- Clarificar el rol de cada instancia o persona en el proceso, cómo se repartirán las responsabilidades para la obtención de la información, su análisis, la convocatoria de reuniones de discusión, el equipo o personas que se encargará de redactar el plan.
- Conformar un equipo o comité de planificación encargado de impulsar el proceso de planificación, aplicación y valoración de sus resultados. Se suele recomendar que en dicho comité (que no exceda de un número de cinco a ocho miembros), lo idóneo es que el equipo de planificación, que debe ser una instancia ágil y ejecutiva, esté conformado por personas de la institución, lo que no debe excluir consultas a otros implicados externos

a lo largo del proceso, como entidades y personas financieras, destinatarios finales de los servicios que presta la municipalidad, por lo que se combine la presencia de personas de:

- El Concejo, con una perspectiva global de la institución y con la capacidad de decisión suficiente para implantar los cambios que se propongan.
 - Responsables o personal técnico, con un carácter más ejecutivo, planteamientos más operativos y realistas y contacto más directo con los usuarios de los servicios.
 - Las áreas de gestión y apoyo administrativo, según los casos de programación, administración y servicio.
- Identificar y recoger la información que sea necesaria y esté disponible para orientar la toma de decisiones.

La realización del ejercicio de planificación se debe abordar de tal forma que se organice una reunión especial para este fin, en un lugar adecuado que disponga de medios (local con amplitud suficiente, equipo de computo, pizarras, pliegos de papel y tarjetas para registrar ideas, cinta adhesiva, etc.) y en un momento en el que se facilite la presencia de todos los miembros relevantes del grupo y, a ser posible, sin que otros asuntos inmediatos de la organización puedan interferir en el proceso. Como se ha señalado, puede resultar conveniente la presencia de un facilitador externo que ayude en la conducción efectiva de las reuniones. Una vez efectuadas las tareas preparatorias a las que se ha referido, se puede empezar el ejercicio de planificación.

- **Definición de la misión y visión**

La misión, visión y las metas principales de una institución proveen el contexto dentro del cual se formulan las estrategias y los criterios frente a los cuales se

evalúan las estrategias emergentes. Para el desarrollo de la planificación se debe atender los criterios siguientes:

- El propósito de la municipalidad, esto es, ¿para qué existe la institución y qué trata de cumplir?, el enunciado del propósito debe centrarse más en los resultados que se persiguen, que en los medios para lograrlos.
- Los ámbitos de actuación (programas, métodos, proyectos o servicios) en los que la corporación municipal está comprometida para lograr ese propósito ¿qué cosas se hacen para cumplir ese propósito?, aquello que se fortalece para cumplir nuestra misión, imprime carácter y diferencia a la municipalidad frente al accionar de otras instituciones.
- Los destinatarios o usuarios de los proyectos o servicios que proporciona la municipalidad (¿Para quién existimos?, ¿Quiénes son los beneficiarios de nuestro trabajo?), y en ocasiones el problema que la municipalidad trata de resolver o la necesidad a la que trata de cubrir, satisfacer o dar respuesta.

El enunciado de la visión debe ser consistente con los valores y cultura de la municipalidad, representa un desafío para ésta y ser lo suficiente ambiciosa y atractiva como para motivar al personal de la institución en su trabajo diario. Pero a la vez, tiene que ser realista, fácil, comprensible, conocida y compartida por todas las personas.

- **Análisis y diagnóstico de la situación actual**

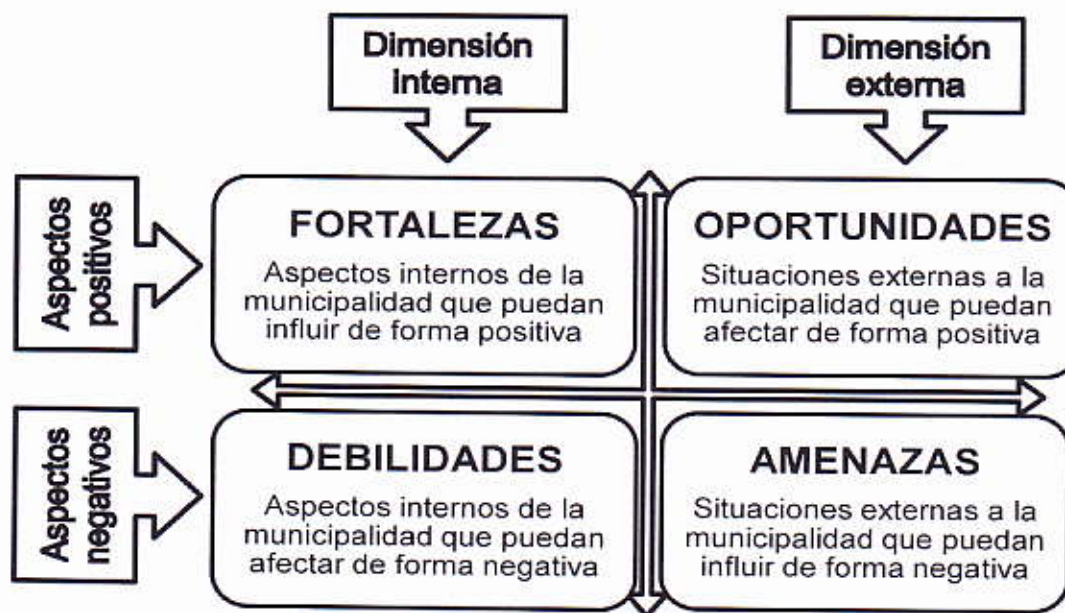
Una vez fijadas la misión y visión de la municipalidad y clarificado por tanto el panorama de hacia dónde se quiere avanzar, se hace necesario proceder al análisis o diagnóstico de la realidad actual para confrontarla con la imagen del objetivo ya trazado. La planificación es un ejercicio de prospección y preparación de la institución para el futuro, que debe necesariamente tomar

como punto de partida la situación en la que actualmente se encuentra la administración de la corporación municipal.

Para la realización del diagnóstico o análisis de la situación actual se pueden citar varias herramientas como: árbol de problemas, matrices comparativas o de expectativas, mapas de procesos, con frecuencia resulta útil acudir a listas de chequeo o auto-diagnóstico de la corporación municipal, que permite la identificación de aspectos negativos y fortalezas de la municipalidad en diversos ámbitos.

Derivado de lo expuesto anteriormente se sugiere la utilización de la herramienta conocida como análisis FODA, técnica habitual utilizada para reflexionar acerca de las debilidades, amenazas, fortalezas y oportunidades de una institución y sistematizarlas de forma global (también puede aplicarse a un departamento o unidad dentro de la municipalidad).

Gráfica 6
Municipalidad de Pajapita - Departamento de San Marcos
Esquema de análisis FODA
Año: 2010



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

Es importante tener en cuenta que las conclusiones del diagnóstico pueden aconsejar ciertas reformulaciones en la misión y/o visión de la municipalidad. Esto puede ocurrir, por ejemplo, si durante el diagnóstico se detecta que no se están satisfecidas en forma adecuada las necesidades e intereses de los vecinos y se decide reorientar los ámbitos de actuación y líneas de trabajo seguidas hasta el momento, el abandono de alguna de ellas (que hasta el momento se creían esenciales y que para los usuarios tal vez no lo son), o el abordaje de nuevos campos de actuación que den respuesta a esas demandas.

- **Establecer objetivos y estrategias**

Al momento de desarrollar objetivos se debe tener cuidado que estos se establezcan a fin de fomentar la mejora del desempeño de la municipalidad, desde la perspectiva de los puntos siguientes:

- Los objetivos se deben expresar de manera tal que puedan ser medidos, para facilitar una eficaz y eficiente revisión por las autoridades.
- Los objetivos siempre deben reflejar propósitos concretos de las acciones que se llevan a cabo y representar los efectos o resultados de la acción.
- Deben enunciarse de forma clara, breve, simple y comprensible.
- Alineados con la misión y con los objetivos fijados en el nivel estratégico.
- Enunciados con un adecuado grado de ambición en relación con los recursos económicos disponibles, esto es, ser realistas, pero a la vez deben suponer un reto que estimule su consecución.
- Ser evaluables y poderse medir, de forma que sea posible asignarles indicadores cuantitativos a través de verificar el nivel del logro o desempeño de las acciones elaboradas por las oficinas municipales.
- Han de reflejar un resultado clave a obtener en el desarrollo de proyectos de infraestructura, en los servicios que se prestan a la comunidad.

Las estrategias pueden definirse como la mejor forma de alcanzar los objetivos diseñados al inicio de una planeación, para lo cual se deben observar algunos puntos necesarios para su elaboración. De forma general entre otros criterios relevantes para la selección de estrategias, se debe señalar el adecuar la misión, los recursos económicos con que dispone la municipalidad, el plazo temporal para el logro de los objetivos, el impacto sobre la calidad de vida de los habitantes del municipio, los riesgos que la estrategia encierra.

- **Plan de acción e implementación**

Una vez detalladas las estrategias y sus componentes se ha completado la esfera de los planteamientos estratégicos y será el momento de iniciar en el ámbito operativo (del que forman parte los llamados planes operativos, por lo general de periodicidad anual), para proporcionar algunas propuestas realistas para la puesta en marcha efectiva de las estrategias seleccionadas.

- **Diseño del sistema de seguimiento y evaluación**

Dentro de los principales sistemas de seguimiento conocidos se pueden citar el cronograma de actividades por medio del cual se elabora una matriz, el modelo más común es el propuesto por Gantt quien elaboró un formato de seguimiento a base de objetivos para lo cual es necesario diseñar un rectángulo dividiéndolo en columnas, en la primera de ellas se consignan los objetivos y metas a lograr y la segunda división se puede segmentar en días, semanas, meses, o el grupo de etapas a desarrollar.

Tabla 8
Municipalidad de Pajapita - Departamento de San Marcos
Modelo de gráfica de Gantt
Año: 2010

Tareas	Meses/semanas							
	Enero				Febrero			
	1a	2a	3a	4a	1a	2a	3a	4a
Diseño de formularios para el diagnóstico	■	■						
Revisión de preguntas			■	■				
Visitar comunidades para obtener información			■	■				
Tabulado de la información					■			
Análisis de la información						■	■	
Evaluar etapa de diagnóstico							■	■

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

En un diagrama de Gantt, cada tarea es representada por una línea, las columnas representan los días, semanas, o meses del programa, en base a la duración del proyecto. El tiempo estimado para cada tarea se muestra a través de una barra horizontal cuyo extremo izquierdo determina la fecha de inicio prevista y el extremo derecho determina la fecha de finalización estimada. Las tareas se pueden colocar en cadenas secuenciales o se pueden realizar simultáneamente.

- **Redacción del plan estratégico**

El proceso de planificación estratégica finaliza con la elaboración del documento de plan estratégico que recoge los resultados de todas las etapas anteriores, el contenido del mismo se detalla a continuación:

- **Presentación:** Tarea designada a la persona con la mayor responsabilidad de la municipalidad, pero con la finalidad de agilizar su desarrollo se debe involucrar a los jefes y/o coordinadores de las oficinas municipales.
- **Introducción:** Se incluye un breve resumen ejecutivo de los principales elementos del plan.

- Misión y visión de la institución: Enunciado de la misión, visión y valores o principios que guían a la institución.
- Análisis de la situación actual: Perfil y breve historia de la institución; estructura del gobierno actual de la municipalidad; tendencias en la evolución del entorno general (demográfico, político y socioeconómico), en el sector específico de actuación (marco jurídico-normativo, presencia de otras organizaciones, posición competitiva, redes institucionales); principales usuarios de los servicios municipales, destinatarios o beneficiarios de los programas, indica sus principales demandas e intereses y los resultados esperados; y, descripción de la situación actual de la corporación municipal (estructura organizativa y funcional, procesos, recursos).
- Diagnóstico: Identificación de oportunidades y amenazas de la organización; identificación de fortalezas y debilidades; e, identificación de limitaciones o puntos críticos en cada una de las áreas consideradas.
- Delimitación de prioridades y definición del escenario objetivo: Estructura general de objetivos de la organización y determinación de objetivos estratégicos claves.
- Formulación y priorización de estrategias para el logro de objetivos: Principales estrategias para el logro de objetivos y criterios para su priorización.
- Plan de acción (plan operativo): Formulación de proyectos de cambio y resultados esperados de los mismos; cronograma general de implantación; marco presupuestario general; estructura organizativa para la implantación y asignación de responsabilidades; y, sistema de seguimiento y evaluación del plan (indicadores, fuentes de verificación, periodicidad del acopio de información, utilización de la información recabada y mecanismos de retroalimentación).

3.1.2 Misión

La misión propuesta considerando la identidad organizacional de la institución, valores, creencias y servicios definidos en forma de beneficios, es la siguiente:

"Trabajar y planificar para convertirnos en una municipalidad moderna, eficiente en la atención a la población, con un sistema efectivo para la generación y recaudación de impuestos y transparente en el gasto de los recursos del Municipio. Fortalecer la participación y organización ciudadana, principalmente a través de COCODES y el COMUDE, apoyando y motivando el funcionamiento de las comisiones sectoriales para que, planificando el futuro, construyamos una Pajapita democrática, equitativa y saludable, que ofrezca oportunidades de estudio y trabajo para todos sus habitantes".

3.1.3 Visión

De acuerdo a la investigación de campo se propone para la municipalidad de Pajapita la siguiente visión en cuatro aspectos, así:

- En lo económico

Hacer de Pajapita un municipio que genere fuentes de trabajo para sus habitantes, aprovechando, con sostenibilidad, sus tierras fértiles y abundante agua. Y así colaborar activamente, promoviendo y facilitando el desarrollo integral del Municipio, desarrollando sus importantes cultivos de hule, palma africana, maíz y ajonjolí.

- En lo social

Convertir a Pajapita en un Municipio en donde se brinde un servicio integral de salud a toda la población, con una cobertura geográfica total y de todos los niveles de educación que responda a su realidad económica para eliminar el analfabetismo y disminuir la deserción escolar.

- En lo ambiental

Proteger los recursos naturales, comunales y privados del Municipio haciendo uso racional de los mismos y mejorarlos a través de la reforestación, uso de recursos orgánicos, disposición y tratamiento de la basura y control del uso desmedido que se le da a los bosques; para que los habitantes tengan un ambiente no contaminado, fuentes de agua limpia y vivan en armonía con la naturaleza.

- En lo institucional

Consolidar una municipalidad moderna, dinámica, dotada de recursos necesarios en todas las dependencias con un personal de preferencia capacitado para prestar un servicio de calidad a toda la población, con una alcaldía comprometida en la resolución de los problemas de todos los sectores a través de una administración transparente, que olvidando fines partidistas resuelvan los problemas de sus habitantes en forma participativa y consensuada.

3.1.4 Objetivos

Tomando en consideración el lugar hacia donde se encamina la municipalidad, se proponen los siguientes objetivos, así:

- Ser una Alcaldía moderna y tecnificada.
- Ampliar la cobertura de servicios básicos.
- Contar con personal altamente capacitado.
- Atender al público eficiente y eficazmente.
- Ser una Alcaldía que genere sus propios recursos.
- Dar solución a problemas de infraestructura vial.

3.1.5 Políticas

Para la toma de decisiones de la municipalidad se proponen las políticas que se incluyen en el anexo I del presente informe, manual de organización.

3.1.6 Valores institucionales

Para estar acorde a los objetivos y las políticas de la municipalidad se proponen los valores institucionales que se incluyen en el anexo I del presente informe, manual de organización.

3.1.7 Programas

En la municipalidad de Pajapita se han considerado algunos proyectos importantes a corto, mediano y largo plazo, en lo referente a mejorar la eficiencia y eficacia de los servicios que presta a la población, entre los cuales podemos mencionar:

- Asistencia técnica en el área financiera por parte del Ministerio de Finanzas Públicas y del INFOM.
- Plan de capacitación permanente al personal en calidad de servicios.
- Plan de capacitaciones de motivación para el personal.
- Plan de capacitación al personal sobre relaciones humanas.
- Apoyo técnico a la oficina municipal de planificación.
- Capacitación al personal en higiene y seguridad laboral.
- Capacitación en gestión de riesgos y vulnerabilidades.

3.2 ORGANIZACIÓN

Con el propósito de mejorar la estructura organizacional de la municipalidad de Pajapita y de acuerdo a las necesidades de prestación de servicios que espera la población del Municipio, se propone una nueva estructura delineada de forma tal, que identifique de la mejor forma posible las unidades administrativas con

sus respectivas líneas de mando para cada una de ellas y a la vez permitirá definir en forma clara el nombre de cada puesto de trabajo.

3.2.1 Estructura organizativa

En el anexo I del presente informe, manual de organización, se presenta la propuesta del organigrama estructural para la municipalidad de Pajapita.

3.2.2 Funciones y responsabilidades

Para la mejor consecución de las actividades de la municipalidad es prioritaria la elaboración de manuales de organización, descripción técnica de puestos y de normas y procedimientos, los cuales se proponen en el presente informe en los anexos I y II.

3.2.3 Autoridad

Para mejorar la organización de la municipalidad se debe delegar la autoridad ya que debe compartirse la responsabilidad, contraer compromisos y tomar decisiones en el uso correcto de recursos y la realización de acciones necesarias para alcanzar el cumplimiento de las actividades. Es necesaria la implementación de instrumentos técnico-administrativos para reorientar el desempeño del personal que labora en la municipalidad, para lo cual las autoridades deben considerar de carácter prioritario el fortalecimiento de los procesos administrativos, los cuales servirán de base para una gestión eficiente de la municipalidad de Pajapita. En el anexo IV del presente informe, se presenta la propuesta del manual de evaluación de desempeño, para el personal operativo, administrativo y las jefaturas.

3.3 INTEGRACIÓN

Para poder velar por uno de los recursos más importantes de la municipalidad como lo es el capital humano, se hace necesaria la creación del departamento

de Recursos Humanos; asimismo para la integración es necesario tomar en consideración los siguientes aspectos.

3.3.1 Reclutamiento

En cumplimiento al Artículo 81 del Código Municipal le corresponde al Concejo Municipal. Por lo que se recomienda realizarlo de forma técnica, que incluya pruebas psicométricas y llenar los formularios correspondientes en la municipalidad o contratar a una empresa dedicada a la selección de personal, la cual puede ayudar a mantener un banco de datos de todo el personal interesado en formar parte de la gestión municipal.

3.3.2 Selección

Se sugiere que la selección del personal se realice de forma que se seleccione al mejor candidato dentro del grupo reclutado, donde se tomen en cuenta los criterios establecidos para determinada plaza o puesto de trabajo, específicamente que posean características, conocimientos y habilidades acordes a la plaza que se necesita cubrir.

3.3.3 Inducción

En cuanto a este proceso para los trabajadores de la municipalidad, se sugiere implementar un manual de inducción para dar a conocer a los empleados de primer ingreso los lineamientos del puesto que van a ocupar, lo cual es de suma importancia; con esto se logra desde el inicio de la relación laboral dejar en claro cuáles serán sus atribuciones, además crea una actitud favorable ante la municipalidad y a la vez permite que se identifique con los objetivos de la misma.

3.3.4 Capacitación

El personal de primer ingreso necesita adaptarse al clima organizacional de la municipalidad así como a las actividades que el puesto requiere, es por ello que

se deben realizar programas de capacitación que permitan involucrarse en forma progresiva al que hacer de su función dentro de la institución. Esta capacitación debe realizarse a dicho personal y a todos los empleados con la intención de mejorar su desempeño y así lograr que cada vez sea más eficiente su labor.

3.3.5 Desarrollo

Dentro de la municipalidad se debe dar capacitación, adiestramiento y formación al personal y así elevar el sentido de pertenencia a la institución, ya que si se establecen planes de desarrollo integral del personal, los colaboradores estarán motivados para prestar un mejor servicio a la población.

3.3.6 Higiene y seguridad laboral

Para mejorar las condiciones laborales de los colaboradores y la seguridad física de las instalaciones de la municipalidad se sugiere implementar un manual de higiene y seguridad laboral, así como tomar en consideración algunos aspectos considerados de urgencia por la relevancia que estos implica, tales como:

- Adquisición de extintores.
- Realizar la señalización sobre rutas de evacuación.
- Distribuir adecuadamente el espacio físico de trabajo.
- Mejorar la iluminación de las áreas de trabajo.

3.4 DIRECCIÓN

Para alcanzar los objetivos propuestos en los planes se debe tomar en consideración el liderazgo, la motivación, la claridad e integridad en la comunicación, armonía en los objetivos a alcanzar y la resolución de conflictos, aspectos necesarios para mejorar el funcionamiento de la municipalidad.

3.4.1 Liderazgo

En la municipalidad se pudo observar que el liderazgo es bien ejercido por las autoridades ya que los empleados se ven influenciados por medio del ejemplo a la vocación de servicio a la población. Asimismo, el Alcalde al coordinar y poner en práctica proyectos, involucra al personal en la actividades y esto provoca una participación activa por parte de los colaboradores, ya que se sienten parte de la gestión municipal.

3.4.2 Motivación

La motivación es la labor más importante de la dirección, a la vez que es la más compleja, pues a través de ella se logra la ejecución del trabajo, de acuerdo a normas o patrones de conducta esperados, por lo que es necesario implementar un plan de motivación y recreación para el personal.

3.4.3 Comunicación

Se debe poner mayor énfasis en incorporar la comunicación formal, o sea de forma escrita para modificar los procesos y documentar las actividades e instrucciones giradas a los colaboradores. Por lo que se sugiere mejorar la comunicación entre las autoridades y los colaboradores para evitar la formación de grupo de trabajo que antepongan los intereses personales a los intereses municipales, a través de reuniones de trabajo oportunas y de motivación para dar seguimiento al POA. Asimismo, se sugiere la colocación de carteleras informativas en los corredores del edificio municipal para dar a conocer la información importante y que sea del conocimiento e interés de los colaboradores.

3.4.4 Supervisión

Para dar seguimiento a las tareas solicitadas a los colaboradores se sugiere implementar un sistema de control mediante el cual se tenga la certeza de donde

se encuentra algún expediente, asimismo, socializar el reglamento interno para que los colaboradores tengan presente los derechos y obligaciones adquiridos desde el momento en que ingresaron a laborar a la municipalidad.

3.5 CONTROL

Para garantizar que los planes tengan éxito, la municipalidad debe implementar un sistema de control interno de los ingresos y egresos, así como poner en marcha los manuales sugeridos y presentados en los anexos del presente informe.

3.5.1 Establecimiento de estándares

Se propone la implementación de un reglamento interno que pueda regir los derechos y obligaciones del personal; realizar encuestas o entrevistas con los vecinos en lo concerniente a servicios administrativos municipales y proyectos de infraestructura.

3.5.2 Medición de resultados

Se sugiere la implementación del manual de evaluación de desempeño, incluido en el anexo IV del presente informe para medir la ejecución y los resultados. Asimismo, normar las faltas disciplinarias, para saber el procedimiento a seguir al momento de que algún colaborador infrinja la normativa y se establezca la sanción respectiva, de acuerdo a lo que establece el Artículo 57 de la Ley de Servicio Municipal.

3.5.3 Corrección

En cuanto que la corrección es el punto más importante del control ya que puede concebirse como parte del sistema total de administración y ponerse en relación con las demás funciones administrativas, se sugiere que las autoridades tomen

en consideración el realizar las correcciones puntuales y necesarias para beneficio de la población.

3.5.4 Retroalimentación

Para hacer uso de la retroalimentación de la información, se sugiere medir el desempeño real, comparar esta medición con los estándares e identificar las desviaciones, para realizar las correcciones necesarias a través de un programa de acción correctiva y así volver a iniciar con lo planeado, se propone la aplicación y puesta en marcha de los manuales que se adjuntan en los anexos del presente informe.

- Manual de descripción técnica de puestos
- Manual de normas y procedimientos
- Manual de evaluación de desempeño.

CAPÍTULO IV

REQUERIMIENTO DE INVERSIÓN SOCIAL

De acuerdo a la visita realizada al municipio de Pajapita, a través de la observación a los centros poblados se determinaron las necesidades de servicios básicos de los habitantes. El progreso económico está vinculado a la inversión social, los países que tienen un acelerado crecimiento económico, es porque invierten en gastos sociales.

Dentro del Municipio, los proyectos de inversión social son ejecutados en su mayoría por la municipalidad, la cual no logra cubrir la cantidad necesaria con requerimientos mínimos de los habitantes.

4.1 FUENTES DE INGRESOS MUNICIPALES

Es la recaudación, depósito y custodia de los fondos y valores municipales a través de un sistema eficiente y ágil de seguimiento. La información será integrada para el proceso de administración y consolidación financiera del sector público.

El siguiente cuadro muestra la ejecución de ingresos de la municipalidad, correspondiente al período del año 2006 al mes de abril de 2010, tomados como base para realizar el respectivo análisis. Los datos financieros fueron obtenidos del Sistema de Información Financiera Municipal -SIAFMUNI-.

Cuadro 22
Municipalidad de Pajapita - Departamento de San Marcos
Ejecución presupuestaria de ingresos percibidos
Años: 2006-2010
(Cifras expresadas en quetzales)

Descripción	Año 2006	%	2007	%	2008	%	2009	%	2010	%
Ingresos tributarios	115,172	2	202,328	2	257,437	2	334,062	2	222,346	6
Ingresos no tributarios	70,515	1	268,042	3	232,251	2	191,892	1	99,790	3
Venta de bienes y servicios de la administración pública	123,843	2	317,347	4	324,333	3	418,434	3	204,175	5
Ingresos de operación	336,349	7	601,987	7	852,859	7	843,047	6	282,753	7
Rentas de la propiedad	1,920	-	185	-	410	-	20	-	584	-
Transferencias corrientes	1,437,508	28	970,737	12	1,398,439	12	1,381,780	10	455,274	12
Transferencias de capital	3,004,308	59	6,045,803	72	8,511,589	70	9,593,981	70	2,650,292	68
Recursos propios de capital	18,777	-	3,209	-	2,000	-	5,922	-	3,468	-
Disminución de otros activos financieros	-	-	-	-	500,000	4	-	-	-	-
Endeudamiento público interno	-	-	-	-	-	-	1,000,000	7	-	-
TOTAL	5,108,392	100	8,409,638	100	12,079,318	100	13,769,138	100	3,918,680	100

Fuente: Elaboración propia, con base en datos del Sistema Integrado de Administración Financiera SIAF-MUNI.

El análisis de los ingresos de la municipalidad de Pajapita en el periodo de estudio, comprendido del año 2006 al mes de abril de 2010, muestra que tiende a ser creciente en la mayoría de los rubros percibidos. En las comparaciones que se realizan entre vigente y ejecutado se presupuesta una mayor recaudación que realmente se percibe.

Los ingresos corrientes, en el rubro de ingresos tributarios, donde se recaudan los impuestos, arbitrios y contribuciones especiales es en promedio de 3% respecto al promedio total de ingresos; los ingresos no tributarios que se originan de las tasas, arrendamientos, derechos, multas etc., la participación promedia en 2%.

En las ventas de bienes y servicios de la administración pública, el porcentaje promedio de recaudación es de 3%, en los ingresos de operación donde el objeto principal de su actividad es la venta de bienes y servicios para las empresas públicas, así mismo, venta de bienes y/o prestación de servicios que no corresponden a su actividad principal, pero que tengan carácter de regulares o conexos con ella, tienen participación promediada en el presupuesto en 7%.

Las transferencias corrientes participan en el presupuesto en 15% y las transferencias de capital en 68%, lo cual muestra que la municipalidad depende en 83% del gobierno central para realizar programas de inversión y funcionamiento.

El endeudamiento público a través de préstamos otorgados por el INFOM, para el año 2009 intervino en 7% en el presupuesto de la municipalidad, hasta abril del año 2010 no se encontró ningún endeudamiento público interno. El cuadro siguiente muestra la situación del financiamiento en el periodo 2006 a marzo 2010.

Cuadro 23
Municipalidad de Pajapita - Departamento de San Marcos
Transferencias gubernamentales
Período 2006- marzo 2010
(Cifras expresadas en quetzales)

Descripción	2006	%	2007	%	2008	%	2009	%	2010	%
Situado										
Constitucional	2,945,865	50	2,945,865	50	3,950,732	48	4,016,995	48	1,355,602	49
IVA-Paz	2,687,269	45	2,687,943	45	3,967,773	48	3,858,815	46	1,267,159	46
Impuesto de Circulación de Vehículos	166,595	3	166,595	3	240,885	3	286,935	3	110,350	4
Impuesto sobre el Petróleo	115,191	2	123,635	2	135,593	2	150,841	2	48,232	2
IUSI	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Total	5,914,920	100	5,924,038	100	8,294,984	100	8,313,586	100	2,781,344	100

Fuente: Elaboración propia, con base en datos de Sistema Integrado de Administración Financiera Municipal SIAF-MUNI.

El presupuesto de 2007 se mantuvo al mismo nivel en relación al presupuesto de 2006, el presupuesto 2008 comparado con los dos años anteriores, bajo la dirección de la nueva administración tuvo un incremento del 8%; debido a los planes de mejoramiento de vida de los habitantes del municipio, en el transcurso del año 2010 se tiene percibido hasta el mes de marzo 33% comparado con el año 2009. Los aportes más significativos del gobierno central son: situado constitucional 49% promedio de los cinco años y el IVA-Paz 46% respectivamente, promediados en el tiempo de estudio.

Por parte del IUSI según el Artículo 14 del Decreto número 15-98 Ley del Impuesto Único sobre Inmuebles, literalmente dice, "la recaudación del impuesto y multas la hará el Ministerio de Finanzas Públicas, cuando las Municipalidades del país posean la capacidad administrativa para absorber la recaudación del impuesto, el Ministerio de Finanzas Públicas les trasladará expresamente dicha atribución".²¹ En el cuadro anterior se visualiza que por parte del gobierno central no se ha recibido ningún aporte y lo recaudado por parte de la

²¹ Ley del Impuesto Único sobre Inmuebles, Decreto No.15-98, Artículo 14.

municipalidad es ingresado al rubro de ingresos tributarios y es utilizado para gastos de funcionamiento e inversión.

4.2 PROYECTOS EN EJECUCIÓN

Dentro de los proyectos en proceso de ejecución que tiene la municipalidad de Pajapita del departamento de San Marcos podemos mencionar los siguientes:

Tabla 9
Municipio de Pajapita - Departamento de San Marcos
Proyectos en ejecución
Año: 2010

No.	Nombre del proyecto	Ubicación
1	Mejoramiento Entrada Cementerio Local	Aldea San Antonio Las Flores
2	Mejoramiento Callejón Frente PNC	Colonia San Miguel Arcangel
3	Construcción Muro contención y Entornado Escuela Rural	Sector Buenas Nuevas, Aldea San José Belice
4	Mejoramiento Calle Central II Fase	Cabecera Municipal
5	Mejoramiento calle con Adoquin Sector del Ferrocarril	Cabecera Municipal

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

4.3 NECESIDADES DE INVERSIÓN SOCIAL

Las mayores necesidades de inversión social se encuentran en el área rural del Municipio, en donde se carece de agua entubada y potable, letrinas, drenajes y energía eléctrica en algunos casos. Actualmente se cuenta únicamente con un centro de salud para cubrir, el área urbana y rural. Dicho centro no tiene capacidad instalada para dar la cobertura necesaria, debido al crecimiento poblacional. Derivado de lo anterior, se conformó un listado de alternativas de

acuerdo con las prioridades expresadas por los líderes comunitarios y pobladores de las aldeas y caseríos, la cual se presenta a continuación.

Tabla 10
Municipio de Pajapita - Departamento de San Marcos
Requerimientos de inversión social y productiva
Año: 2010

Centros poblados	Requerimiento de inversión
Área rural	
Aldea Pajapa	Introducción de agua potable, drenaje, planta de tratamiento de aguas servidas, pavimentación de calles, puesto de salud, instituto de educación básica y diversificada.
Aldea Concepción	
Meléndrez	
Aldea San José Belice	
Aldea El Fortín	Introducción de agua potable, drenaje, planta de tratamiento de aguas servidas, pavimentación de calles, puesto de salud, construcción de puente, ampliación de escuela primaria, escuela pre-primaria, instituto de educación básica y diversificada.
Aldea Nahuatán	
Caserío La Parada	Introducción de agua potable, drenaje, planta de tratamiento de aguas servidas, pavimentación de calles, puesto de salud, escuela pre-primaria.
Caserío Puente	
Aldea Nahuatán	
Aldea Medio Monte	
Aldea San Miguel	Introducción de agua potable, drenaje, planta de tratamiento de aguas servidas, pavimentación de calles, instituto de educación básica y diversificada.
Caserío El Carmen	Introducción de agua potable, drenaje, planta de tratamiento de aguas servidas, pavimentación de calles, instituto de educación básica y diversificada.
Puntarenas	
Caserío La Providencia	Introducción de agua potable, drenaje, planta de tratamiento de aguas servidas, pavimentación de calles.
Parcelamiento La Libertad	Introducción de agua potable, drenaje, planta de tratamiento de aguas servidas, pavimentación de calles, puesto de salud.
Aldea San Antonio	
Las Flores	
Caserío Bella Vista	Introducción de agua potable, drenaje, planta de tratamiento de aguas servidas, pavimentación de calles, puesto de salud, construcción de puente, escuela pre-primaria.

Continúa en la siguiente página

Viene de la página anterior

Centros poblados	Requerimiento de inversión
Caserío Buenas Nuevas	Introducción de agua potable, drenaje, planta de tratamiento de aguas servidas, pavimentación de calles, puesto de salud, ampliación de escuela primaria, escuela pre-primaria.
Área urbana	
Colonia San Miguel Arcángel	Introducción de agua potable, drenaje, planta de tratamiento de aguas servidas, pavimentación de calles, instituto de educación básica y diversificada.
Cantón La Ceiba	Introducción de agua potable.
Cantón El Ferrocarril	
Cantón Justo Rufino Barrios	
Cantón El Rastro	
Lotificación Las Gemelas	Introducción de agua potable, drenaje, planta de tratamiento de aguas servidas, puesto de salud.
Cantón La Playa	
Lotificación Nueva Pajapita	Introducción de agua potable, drenaje, planta de tratamiento de aguas servidas, pavimentación de calles.
Lotificación Villas de Pajapita	
Lotificación Ecoresidenciales Palmeras	Introducción de agua potable, drenaje, planta de tratamiento de aguas servidas, escuela pre-primaria.
Sector San Juan	

Fuente: Investigación de campo Grupo EPS., primer semestre 2,010

La tabla anterior muestra el déficit de cobertura de servicios básicos en el área urbana, se observó que a los desechos sólidos no se les da tratamiento, el servicio de agua es deficiente y aunque se distribuye por tubería no es potable; existen drenajes, sin embargo la planta de tratamiento de aguas servidas no está en funcionamiento, por lo que se sugiere realizar las gestiones necesarias para rehabilitarla o construir una nueva. En el área rural estos servicios son inexistentes, no hay distribución de agua entubada, drenajes y su respectiva planta de tratamiento; pavimentación de calles; la cobertura de salud y educación es deficiente.

4.4 PRIORIZACIÓN DE PROYECTOS

En la Municipalidad de Pajapita se ha tenido una priorización de los proyectos de infraestructura, tomando en consideración las fuentes de financiamiento de cada uno de ellos, pero hace falta mucho por hacer y dentro de los proyectos prioritarios podemos mencionar:

- Drenaje y habilitación de la planta de tratamiento de aguas servidas y alcantarillado de la calle principal.
- Ampliación de la red de agua potable
- Construcción aula en Escuela Oficial Rural Mixta Sector Rio Los Cuaches.
- Construcción puente río Nahuatán.
- Ampliación del mercado municipal
- Ampliación del rastro municipal
- Realizar una campaña informativa a través de una revista, que incluya los proyectos ejecutados y en proceso de ejecución, para informar a los vecinos de todo lo ejecutado.

CONCLUSIONES

De acuerdo al diagnóstico administrativo municipal realizado dentro de la investigación de campo, durante el mes de junio de 2010, en el municipio de Pajapita, departamento de San Marcos, se ha llegado a las siguientes conclusiones:

1. Con base a las observaciones, entrevistas, cuestionarios y revisión de documentos internos y externos concerniente a la gestión municipal, se concluye que el proceso administrativo se ha manejado de forma inadecuada dentro de la municipalidad, en algunos casos se maneja por experiencia propia y no por un proceso adecuado en el área administrativa.
2. Ausencia de una estructura organizacional adecuada y acorde a las necesidades de la municipalidad, lo cual provoca una inadecuada aplicación de control interno y administrativo funcional y operativo, asimismo una incorrecta segregación de funciones y atribuciones.
3. Falta de instrumentos técnicos, administrativos y operacionales, que puedan ayudar al colaborador a orientarse en las atribuciones correspondientes a cada puesto de trabajo.
4. Se confirmó a través de entrevistas con los colaboradores, que no todos tienen por escrito las atribuciones asignadas a cada puesto de trabajo que defina claramente sus obligaciones que permita el control y evaluación del desempeño.
5. Falta de una campaña publicitaria, en la cual se informe a la población de los programas, proyectos y obras de infraestructura que se han realizado y la proyección de lo que se pretende realizar.

6. Los requerimientos de inversión social y productiva del Municipio han aumentado debido al crecimiento poblacional. En la actualidad los requerimientos en inversión social son: agua potable, drenajes; construcción de una planta de tratamiento de aguas servidas, desechos sólidos, pavimentación y mejorar la infraestructura vial en el área rural, construcción de centros de salud, puentes y ampliación de escuelas.
7. La falta de procedimientos formales y la carencia de capacitaciones al personal y miembros del Concejo Municipal; repercute en que las actividades asignadas, se realicen de manera empírica y mecánica, así como la inconsistencia para obtener los resultados que la población espera de la municipalidad.
8. Según entrevista a los colaboradores manifiestan que existe incomodidad con la distribución física de las áreas de trabajo e instalaciones.

RECOMENDACIONES

En consideración a las conclusiones descritas anteriormente y de acuerdo al diagnóstico administrativo municipal realizado dentro de la investigación de campo, durante el mes de junio de 2010, en el municipio de Pajapita, departamento de San Marcos, se proponen las siguientes recomendaciones:

1. Que el Concejo Municipal y Alcalde a corto plazo den seguimiento al proceso administrativo de manera integral, tomando en consideración la información que se presenta en este informe, asimismo, los instrumentos técnico-administrativos, para lograr los objetivos y metas propuestas.
2. Que el Concejo Municipal, implementen una estructura organizacional funcional acorde a las necesidades de la institución, sugerida en el presente informe (ver anexo I), con el objeto de que cada colaborador cumpla con sus funciones y obligaciones de manera eficiente y eficaz, ya que con esta implementación el mayor beneficiario es la población de Pajapita y todo usuario de los servicios municipales.
3. Que el Concejo Municipal, implementen y den a conocer los instrumentos técnicos, administrativos y funcionales de la organización, a los colaboradores de la municipalidad, sugeridos en el presente informe (ver anexos I y II), para que se sigan los procesos requeridos para la consecución de un buen gobierno municipal.
4. Que las autoridades municipales a corto plazo implemente el manual de organización y lo socialice a cada colaborador para tener claras sus funciones y atribuciones de manera que al formalizar las obligaciones de cada puesto de trabajo, sirvan de parámetro para el control y evaluación de desempeño.

5. Que el Concejo Municipal, realice una campaña publicitaria, a través de una revista de memoria de labores de forma anual o semestral, de tal forma que la población esté debidamente informada en lo que se invierte sus impuestos y arbitrios municipales.
6. Que los COCODES a mediano plazo, planteen los requerimientos de inversión social a la Municipalidad para la ejecución de programas, y así confrontar las carencias sociales con lo programado en el Plan Operativo Anual y contribuir a elevar el nivel de vida de la población.
7. Que las autoridades municipales implementen a mediano plazo, manuales de organización y de normas y procedimientos, así como elaborar un plan de capacitación anual o semestral para el personal, lo que permitirá ampliar los conocimientos, un mejor desempeño laboral y prestar un servicio que responda a la demanda de la población.
8. Que el Alcalde Municipal a mediano plazo, realice inspecciones periódicas de las instalaciones municipales para dar el mantenimiento adecuado a las mismas, de manera que se perciba y aprecie un ambiente agradable.

ANEXOS

ANEXO I

**MANUAL DE ORGANIZACIÓN
MUNICIPALIDAD DE PAJAPITA, DEPARTAMENTO DE SAN MARCOS**

ÍNDICE GENERAL

	Página
INTRODUCCIÓN	i
MANUAL DE ORGANIZACIÓN	
1. ASPECTOS GENERALES	1
2. MARCO LEGAL	1
3. OBJETIVOS DEL MANUAL	1
3.1 OBJETIVO GENERAL	1
3.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS	1
4. MISIÓN	2
5. VISIÓN	2
6. POLÍTICAS	3
6.1 PRÁCTICAS DEL BUEN GOBIERNO MUNICIPAL	3
6.1.1 Probidad, transparencia y austeridad	4
6.2 INVERSIÓN SOCIAL	4
6.2.1 Educación	4
6.2.2 Salud	4
6.2.3 Agua y saneamiento	4
6.2.4 Cultura y deportes	5
6.3 INFRAESTRUCTURA VIAL	5
6.3.1 Red Vial	5
7. VALORES INSTITUCIONALES	5
7.1 CALIDAD	5
7.2 RESPONSABILIDAD	5
7.3 RECIPROCIDAD	6
7.4 EFICIENCIA	6
7.5 INTEGRIDAD	6
8. OBJETIVOS	6
9. JUSTIFICACIÓN	6

10.	ORGANIGRAMA PROPUESTO PARA LA MUNICIPALIDAD DE PAJAPITA	7
11.	UNIDADES ADMINISTRATIVAS DE LA MUNICIPALIDAD DE PAJAPITA	9
•	Concejo Municipal	10
•	Alcalde Municipal	14
•	Concejal Municipal	18
•	Sindico Municipal	21
•	Director de la unidad de Administración Financiera Municipal	24
•	Tesorero Municipal	28
•	Secretario Municipal	32
•	Coordinador de la Oficina Municipal de Planificación -OMP-	35
•	Coordinador de la Oficina Municipal de la Mujer -OMM-	38
•	Coordinador de la Oficina de Servicios Públicos Municipales	41
•	Oficial de Receptoría	45
•	Encargado del Rastro	48
•	Encargado del Cementerio	52
•	Administrador del Mercado	55
•	Fiel del Mercado	59
•	Agente de Policía Municipal	61
•	Fontanero Municipal	64
•	Ayudante de Fontanero	67
•	Bibliotecaria	69
•	Conductor de Vehículos	71
•	Electricista Municipal	73
•	Jardinero Municipal	75

INTRODUCCIÓN

De conformidad con el apoyo establecido para la municipalidad de Pajapita, por la Universidad de San Carlos de Guatemala, a través de la Facultad de Ciencias Económicas, Área de Administración de Empresas, se realizó el diagnóstico administrativo en diferentes áreas de la municipalidad.

Tomando en cuenta que en el área administrativa se detectó la carencia de un Manual de Organización, se consideró oportuno elaborarlo para fortalecer la gestión municipal con este auxiliar.

El manual de organización es un instrumento técnico-administrativo, que define con claridad la ejecución de las actividades del recurso humano en los diferentes niveles ejecutivo, profesional, técnico, administrativo y operativo, que permita ejercer en mejor forma el cumplimiento de las atribuciones que asigna el Código Municipal, de las cuales derivan los objetivos institucionales, requiere que la organización implemente a través del manual de descripción de puestos, los perfiles de trabajo con vistas a satisfacer las exigencias, nivel de formación y de conocimientos específicos que contribuyan a la selección adecuada de su personal, así como a la definición de sus funciones en forma particular. Para el efecto, el manual de descripción técnica de puestos, tiene como propósito:

1. Definir las atribuciones, grado de autoridad y responsabilidad de los puestos de trabajo.
2. Determinar los requisitos mínimos de selección del personal para cada puesto de trabajo.
3. Reclutar y seleccionar al personal idóneo para detectar necesidades de formación, capacitación y adiestramiento para cumplir el perfil del puesto.
4. Propiciar la productividad del personal y su puesto de trabajo.
5. Contar con un instrumento técnico que reúna las características necesarias

para la fiscalización de los puestos de trabajo.

6. Minimizar la duplicidad de funciones y responsabilidades.

Se requiere de la claridad en las funciones del desempeño, la automotivación personal y el clima organizacional adecuado que contribuyan a la proyección de la visión y la misión institucional, que traduzca en resultados concretos el servicio que se presta en beneficio de los usuarios. Con tal motivo, se pone a disposición de los colaboradores esta guía, con la cual se espera contribuir positivamente en el desempeño de sus funciones, exhortándoles a desarrollar su trabajo con eficiencia y eficacia.

MANUAL DE ORGANIZACIÓN

1. ASPECTOS GENERALES

Las generalidades del presenta manual indican, los campos de acción sobre los cuales tiene efecto de aplicación el documento siguiente:

2. MARCO LEGAL

Corresponde con exclusividad al Concejo Municipal el ejercicio del gobiernos del Municipio, velar por la integridad de su patrimonio, garantizar sus intereses con base a los valores, cultura y necesidades planteadas por los vecinos, conforme a la disponibilidad de recursos. Su funcionamiento se rige en base a los dispuesto en los Artículos 253 y 254 de la Constitución Política de la República de Guatemala y Artículos 33, 35 y 142 (Incisos del "a" al "e") del Código Municipal.

3. OBJETIVOS DEL MANUAL

Desarrollar bajo el marco del Estado, un instrumento de apoyo para ser órgano rector de organización, gobierno, administración y funcionamiento.

3.1 OBJETIVO GENERAL

Enmarcados dentro del las normas y lineamientos legales, y principios constitucionales, el Municipio tiene como finalidad la administración, el gobierno y el buen funcionamiento del Municipio, velando por el interés público, y teniendo como fin supremo el bien común.

3.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- Realizar una administración eficiente de los recursos con que cuenta el Municipio.
- Prestar servicios de calidad a todos los habitantes del Municipio, con la finalidad de mejorar la calidad de vida de sus habitantes.
- Coordinar con las diferentes instituciones las actividades a desarrollar con el

objeto de que el desarrollo de cada uno de los habitantes del Municipio sea integral y sostenible.

4. MISIÓN

Trabajar y planificar para convertirnos en una municipalidad moderna, eficiente en la atención a la población, con un sistema efectivo para la generación y recaudación de impuestos y transparente en el gasto de los recursos del Municipio. Fortalecer la participación y organización ciudadana, principalmente a través de COCODES y el COMUDE, apoyando y motivando el funcionamiento de las comisiones sectoriales para que, planificando el futuro, construyamos una Pajapita democrática, equitativa y saludable, que ofrezca oportunidades de estudio y trabajo para todos sus habitantes.

5. VISIÓN

Visión propuesta para la municipalidad de Pajapita en cuatro aspectos, así:

- En lo económico

Hacer de Pajapita un municipio que genere fuentes de trabajo para sus habitantes, aprovechando, con sostenibilidad, sus tierras fértiles y abundante agua. Y así colaborar activamente, promoviendo y facilitando el desarrollo integral del Municipio, desarrollando sus importantes cultivos hule, palma africana, maíz y ajonjolí.

- En lo social

Convertir a Pajapita en un municipio en donde se brinde un servicio integral de salud a toda la población, con una cobertura total geográfica y de todos los niveles de educación que responda a su realidad económica para eliminar el analfabetismo y disminuir la deserción escolar.

- En lo ambiental

Proteger los recursos naturales, comunales y privados del Municipio haciendo uso racional de los mismos y mejorarlos a través de la reforestación, uso de recursos orgánicos, disposición y tratamiento de la basura y control del uso desmedido que se le da a los bosques; para que los habitantes tengan un ambiente no contaminado, fuentes de agua limpia y vivan en armonía con la naturaleza.

- En lo institucional

Consolidar una municipalidad moderna, dinámica, dotada de recursos necesarios en todas las dependencias con un personal de preferencia capacitado para prestar un servicio con calidad a toda la población con una alcaldía comprometida en la resolución de los problemas de todos los sectores a través de una administración transparente, que olvidando fines partidistas resuelvan los problemas de sus habitantes en forma participativa y consensuada.

6. POLÍTICAS

Son enunciados generales que guían o canalizan el pensamiento o la acción en la toma de decisiones. Las políticas delimitan el área dentro de la cual deben tomarse las decisiones y deben estar de acuerdo con los objetivos; las políticas permiten que los administradores deleguen autoridad a la vez que mantienen el control; su ausencia da origen a tomar decisiones en forma empírica o basada en la experiencia sin fundamento teórico.

6.1 PRÁCTICAS DEL BUEN GOBIERNO MUNICIPAL

Dentro de las políticas se tienen las prácticas del buen gobierno municipal, entre las que se mencionan a continuación.

6.1.1 Probidad, transparencia y austeridad

Las acciones están orientadas fundamentalmente a desarrollar planes, métodos y procedimientos, que permitan dar transparencia a la gestión administrativa y financiera de la municipalidad, utilizando los recursos públicos con eficiencia y eficacia, aplicando políticas institucionales para optimizar los resultados esperados.

6.2 INVERSIÓN SOCIAL

Dentro de las políticas se tiene la inversión social para realizar una gestión municipal enfocada a la población, podemos mencionar las siguientes.

6.2.1 Educación

Tomando en cuenta que la educación es factor fundamental para el desarrollo de los pueblos es importante fortalecer el sistema educativo del Municipio, para garantizar la calidad y pertinencia del servicio educativo en los diferentes niveles.

6.2.2 Salud

Para contribuir al mejoramiento de la calidad de vida de la población, a través de ampliar la cobertura en salud.

6.2.3 Agua y saneamiento

Es fundamental dotar de los servicios básicos a la población, para contribuir al mejoramiento de la calidad de vida de sus habitantes.

6.2.4 Cultura y deportes

Fomentar el deporte y la recreación en las diferentes disciplinas, tanto en el área urbana como en el área rural, para contribuir con la salud física y mental de la población en general.

6.3 INFRAESTRUCTURA VIAL

Dentro de las políticas se tiene la infraestructura vial, podemos mencionar la siguiente.

6.3.1 Red Vial

Mejorar notablemente la red vial del Municipio, rehabilitando, ampliando y dándole el mantenimiento adecuado a las diferentes vías de comunicación.

7. VALORES INSTITUCIONALES

Dentro de los valores institucionales necesarios para la gestión municipal podemos mencionar.

7.1 CALIDAD

La meta es prestar a la población servicios de calidad a través del trabajo en equipo y una atención personalizada.

7.2 RESPONSABILIDAD

Cumplir con responsabilidad las obligaciones y como un buen equipo de trabajo, proyectar la responsabilidad hacia los demás.

7.3 RECIPROCIDAD

El lema es reciprocidad, ya que un beneficio mutuo es un beneficio compartido y un beneficio compartido perdurara.

7.4 EFICIENCIA

La utilización de los recursos al máximo, no desperdiciar nada y lo que se programe se realizará de la mejor manera.

7.5 INTEGRIDAD

Para ser mejores, es necesario ser libres para formar una mejor sociedad.

8. OBJETIVOS

Representan los resultados que la institución desea obtener, son fines por alcanzar, con carácter cuantitativo y determinados para realizarse, transcurrido un tiempo específico. A continuación se detallan algunos de los que persiguen las autoridades municipales:

- Alcaldía moderna y tecnificada.
- Ampliación de la cobertura de servicios básicos.
- Personal altamente capacitado.
- Atención al público eficiente y eficazmente.
- Alcandía que genere sus propios recursos.
- Resolución de problemas de infraestructura vial.

9. JUSTIFICACIÓN

Se observó que en la municipalidad de Pajapita, carecen de una estructura organizacional funcional, porque la que poseen actualmente tiene limitaciones,

esto se comprobó a través de la encuesta y entrevistas realizadas al personal, por lo que se determinaron las deficiencias siguientes:

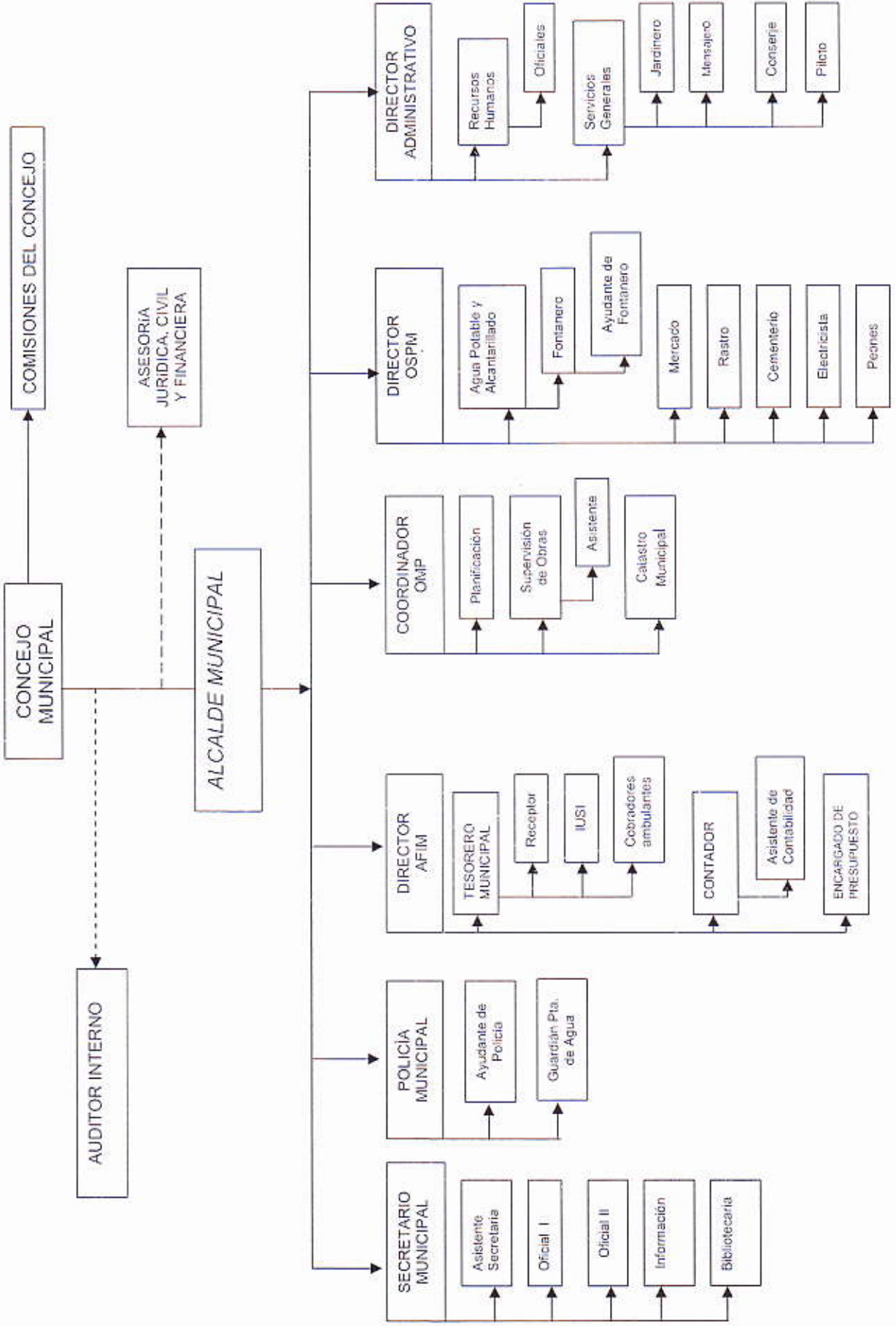
- Falta de segregación de funciones.
- Falta de control de las operaciones en las distintas unidades.
- No se realizan funciones específicas en cada puesto.
- No se evalúa el desempeño del personal.
- No existe la unidad de Recursos Humanos.

10. ORGANIGRAMA PROPUESTO PARA LA MUNICIPALIDAD DE PAJAPITA

Con base en la observación, las entrevistas y el análisis de las encuestas, se ha llegado a determinar la necesidad de crear un organigrama dentro de la institución, que permita visualizar los niveles jerárquicos, detectar puestos y el número de personas que intervienen en el proceso operacional de la municipalidad.

El organigrama propuesto facilita la descripción de puestos y así complementar la información necesaria para tener de forma inmediata una serie de datos que ubiquen al personal y sus funciones dentro de la estructura organizacional.

**ORGANIGRAMA PROPUESTO
MUNICIPALIDAD DE PAJAPITA, DEPARTAMENTO DE SAN MARCOS
AÑO: 2010**



FUENTE: Elaboración propia, con base en datos obtenidos en la Municipalidad de Pajapita.

11. UNIDADES ADMINISTRATIVAS DE LA MUNICIPALIDAD DE PAJAPITA

El presente ordenamiento tiene por objeto, establecer la organización y reglamentar el funcionamiento de la Municipalidad.

Del organigrama anterior se desprende la necesidad de plazas a cubrir, por lo cual se hace indispensable realizar una descripción de puestos con base a un formato que integra la descripción técnica del puesto:

- Título del puesto
- Ubicación administrativa
- Jefe inmediato superior
- Subalternos

Asimismo, la descripción general del puesto:

- Naturaleza del puesto
- Atribuciones
- Relaciones de trabajo
- Autoridad
- Responsabilidades
- Especificaciones del puesto

I. Descripción Técnica del Cargo

Órgano:	Concejo Municipal
Ubicación Administrativa:	Alcaldía Municipal
Inmediato Superior:	Ninguno
Subalternos:	Unidades Administrativas
Número de Cargos:	7

II. Descripción (naturaleza del cargo):

Es el órgano colegiado superior de la deliberación y decisión de los asuntos municipales cuyos miembros son solidarios y mancomunadamente responsables por la toma de decisiones. Es integrado por el Alcalde, síndicos y concejales; electos directa y popularmente de conformidad con la ley de la materia. (Artículo 9 de la Constitución de la República de Guatemala).

III. Atribuciones:

Además de las indicadas en el Código Municipal, le corresponden las siguientes:

- Definir los objetivos y las políticas generales de la Municipalidad y del municipio de Pajapita, a corto, mediano y largo plazo.
- Impulsar y orientar el desarrollo integral del municipio de Pajapita.
- Impulsar el Plan Estratégico de Desarrollo Municipal y definir e implementar su plan de gobierno en base a éste.
- Convocar a los distintos sectores de la sociedad civil del Municipio, para la formulación e institucionalización de las políticas públicas municipales y de los planes de desarrollo urbano y rural del municipio, identificando y priorizando las necesidades comunitarias y propuesta de solución a los problemas locales.

- Aprobar los planes y programas de trabajo y revisar periódicamente su ejecución, por medio de informes presentados por las unidades ejecutoras, por intermedio de la Alcaldía Municipal.
- Aprobar los programas en materia de administración de personal, que contribuyan a la superación de los empleados municipales y la institucionalización de la carrera administrativa municipal.
- Desarrollar otras funciones que le sean inherentes al quehacer municipal.

IV. Relaciones de Trabajo:

- Consejos Comunitarios de Desarrollo;
- Consejo Municipal de Desarrollo;
- Consejo Departamental de Desarrollo;
- Personal administrativo de la municipalidad, con los mismos miembros del Concejo Municipal y otras entidades.

V. Autoridad:

Está facultado para tomar decisiones en reuniones del Concejo, así como proponer iniciativas de ley y proyectos.

VI. Responsabilidades:

- Es el encargado de realizar las distintas sesiones, para resolver problemas del Municipio, así como la planificación de las distintas actividades realizadas por cada uno de los funcionarios que integran la municipalidad de Pajapita.
- Es el responsable de realizar el presupuesto municipal, que es la expresión anual de la acción que esperan cumplir con los recursos provenientes de las contribuciones de los vecinos, para mejorar el

fortalecimiento, a efecto de lograr los objetivos, las obras y prestar los servicios que sean necesarios para el desarrollo y bienestar social de su comunidad y conseguir con ello el cumplimiento de sus responsabilidades.

- Se encarga de proporcionar las directrices para el buen funcionamiento de la municipalidad, toma decisiones y dirige los puestos bajo su mando.
- Es responsable por las decisiones que se toman en las sesiones, salvo que en el acta correspondiente quede constancia de su oposición, mediante voto en contra.
- Organiza en su primera sesión ordinaria anual, las comisiones que considere necesarias para el estudio y dictamen de los asuntos que conocerá durante el año y tienen carácter obligatorio las comisiones siguientes:
 - Educación, educación bilingüe intercultural, cultura y deportes;
 - Salud y asistencia social;
 - Servicios, infraestructura, ordenamiento territorial, urbanismo y vivienda;
 - Fomento económico, turismo, ambiente y recursos naturales;
 - Descentralización, fortalecimiento municipal y participación ciudadana;
 - De finanzas;
 - De probidad;
 - De los derechos humanos y de la paz; y
 - De la familia, la mujer y la niñez.

El concejo municipal podrá organizar otras comisiones además de las ya establecidas.

VII. Especificaciones del Cargo:

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

No obstante lo anterior para los candidatos a Síndicos dada la importancia y la complejidad de las funciones que tienen a su cargo, se recomienda el nombramiento de personal con título de educación media, o bien personas que por el trabajo desempeñado y la experiencia adquirida tienen un mayor nivel de conocimiento.

Sus servicios son gratuitos y obligatorios, salvo causa justificada para no aceptarlos o desempeñarlos, sin embargo, podrá ser remunerado cuando los ingresos municipales lo permitan, siempre que sea por el sistema de dietas, por cada sesión a la que asistan o dictamen que emitan.

El síndico podrá ser remunerado con sueldo, cuando el volumen de su trabajo y la importancia del mismo así lo ameriten, debe adoptarse la resolución que lo autorice con el voto de las dos terceras partes del total de los miembros del Concejo Municipal.

Los derechos políticos o ciudadanos se suspenden, de conformidad con el artículo 4º de la Ley Electoral y de Partidos Políticos por:

- Sentencia condenatoria firme, dictada en proceso penal
- Por declaratoria judicial de interdicción.

I. Descripción Técnica del Cargo

Título del Cargo:	Alcalde Municipal
Ubicación Administrativa:	Alcaldía Municipal
Inmediato Superior:	Ninguno
Subalternos:	Empleados de la municipalidad
Número de Cargos:	1

II. Descripción (naturaleza del cargo):

Puesto ejecutivo, a cargo de un funcionario electo en forma popular, a través del voto mayoritario de los vecinos del Municipio y que de conformidad con el Artículo 52 del Código Municipal, Decreto No. 12-2002 preside y representa a la Municipalidad, es el personero legal de la misma, miembro constitucional del Concejo Departamental y Presidente del Concejo Municipal de Desarrollo, responsable del cumplimiento de las disposiciones y resoluciones tomadas por el Concejo Municipal y efectuar una efectiva administración de la Municipalidad.

III. Atribuciones:

Además de las indicadas en el Código Municipal, le corresponden las siguientes:

- Dirigir las actividades técnicas y administrativas de la Municipalidad de Pajapita, como órgano responsable ante el Concejo, para el eficiente funcionamiento de la entidad.
- Representar a la municipalidad y al municipio de Pajapita, departamento de San Marcos.
- Presidir el Concejo Municipal y convocar a sus miembros a sesiones ordinarias y extraordinarias de conformidad con el Código Municipal.

- Velar por el estricto cumplimiento de las políticas públicas municipales y de los planes, programas y proyectos de desarrollo del Municipio.
- Dirigir, inspeccionar e impulsar los servicios públicos y obras municipales.
- Desempeñar la jefatura superior de todo el personal administrativo de la municipalidad, nombrar, sancionar y aceptar la renuncia y remover de conformidad con la ley a los empleados municipales.
- Ejercer la Jefatura de la policía municipal, así como el nombramiento y sanción de sus funcionarios.
- Contratar obras y servicios con arreglo al procedimiento legalmente establecido, con excepción de los que corresponda adjudicar al Concejo Municipal.
- Tramitar los asuntos administrativos cuya resolución corresponda al Concejo Municipal y una vez substanciados, darle cuenta al pleno del Concejo en la sesión inmediata.
- Promover y apoyar, conforme al Código Municipal, y demás leyes aplicables, la participación y trabajo de las asociaciones civiles y demás comités de vecinos que operen en el municipio de Pajapita.
- Autorizar conjuntamente con la Secretaría Municipal, todos los libros que deben usarse en la Municipalidad, las asociaciones civiles y comités de vecinos que operen en el Municipio; se exceptúan los libros y registros auxiliares a utilizarse en operaciones contables, que por ley corresponde autorizar a la Contraloría General de Cuentas.
- Autorizar a título gratuito, los matrimonios civiles, dando dentro de la ley las mayores facilidades para que se verifiquen, pudiendo delegar esta función en uno de los Concejales.
- Tomar el juramento de ley a los Concejales, Síndicos y 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 días calendario del mes de Enero de cada año.
- Es el medio de comunicación entre el Concejo Municipal y las Autoridades y Funcionarios Públicos.
- Presentar al Concejo Municipal el Presupuesto Anual de la Municipalidad, para su conocimiento y aprobación.
- Gestionar la obtención de recursos ante otros organismos, para desarrollar programas en beneficio del Municipio.
- Suministrar al Concejo Municipal los informes que le sean requeridos, sobre la marcha administrativa o de los servicios que presta la Municipalidad.

IV. Relaciones de Trabajo:

- Concejo Municipal;
- Consejos Comunitarios de Desarrollo;
- Consejo Municipal de Desarrollo;
- Consejo Departamental de Desarrollo;
- Personal de la Municipalidad;
- Alcaldes Auxiliares y entidades diversas.

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 Concejo Municipal de Desarrollo; e
- 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 por 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:**• Otros Requisitos:**

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

Los derechos políticos o ciudadanos se suspenden, de conformidad con el artículo 4º de la Ley Electoral y de Partidos Políticos por:

- Sentencia condenatoria firme, dictada en proceso penal
- Por declaratoria judicial de interdicción.

I. Descripción Técnica del Cargo

Título del Cargo:	Concejal Municipal
Ubicación Administrativa:	Autoridades superiores
Inmediato Superior:	Concejo Municipal y Alcalde
Subalternos:	Empleados de la Municipalidad
Número de Cargos:	4

II. Descripción (naturaleza del cargo):

El gobierno municipal será ejercido por un concejo el cual se integra con el alcalde, los síndicos y concejales, electos directamente por sufragio universal y secreto para un periodo de cuatro años pudiendo ser electos (Artículo 254 de la Constitución Política de la República de Guatemala).

III. Atribuciones:

Como miembros del órgano de deliberación y decisión tienen las atribuciones y deberes que se detallan en el Artículo 54 del código Municipal, entre las cuales se destacan las siguientes:

- Proponer medidas que eviten abusos y corrupción 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 los asuntos que soliciten el Alcalde o el Concejo Municipal. El dictamen debe ser razonado técnicamente y entregarse a la mayor brevedad posible;
- Integrar y desempeñar las comisiones para las que sean designados por el Alcalde o por el Concejo Municipal;

- Fiscalizar la acción administrativa del Alcalde y exigir el cumplimiento de los acuerdos y resoluciones del Concejo Municipal; e,
- Interrogar al Alcalde sobre las medidas que hubiera tomado cuando abuse o se extralimite en sus funciones. Corresponderá al Concejo Municipal, por mayoría de votos de sus integrantes, aprobar o no las medidas a tomar como resultado de dicha interrogación.

IV. Relaciones de Trabajo:

- Concejo Municipal;
- Consejos Comunitarios de Desarrollo;
- Consejo Municipal de Desarrollo;
- Consejo Departamental de Desarrollo;
- Personal de la municipalidad;
- Alcaldes Auxiliares y entidades diversas.

V. Autoridad:

Está facultado para tomar decisiones en reuniones del Concejo, así como la capacidad de iniciativa, es decir de hacer propuestas para que sean conocidas y discutidas por los miembros que la conforman.

VI. Responsabilidades:

Es responsable por 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:

- **Otros Requisitos:**
 - Ser guatemalteco de origen y vecino inscrito en el distrito municipal.

- Estar en el goce de sus derechos políticos.
- Saber leer y escribir

No obstante lo anterior para los candidatos a Concejales dada la importancia y la complejidad de las funciones que tienen a su cargo, se recomienda el nombramiento de personal con título de educación media, o bien personas que por el trabajo desempeñado y la experiencia adquirida tienen un mayor nivel de conocimiento.

Sus servicios son gratuitos y obligatorios, salvo causa justificada para no aceptarlos o desempeñarlos, sin embargo, podrá ser remunerado cuando los ingresos municipales lo permitan, siempre que sea por el sistema de dietas, por cada sesión a la que asistan o dictamen que emitan.

El concejal podrá ser remunerado con sueldo, cuando el volumen de su trabajo y la importancia del mismo así lo ameriten, debe adoptarse la resolución que lo autorice con el voto de las dos terceras partes del total de los miembros del Concejo Municipal.

Los derechos políticos o ciudadanos se suspenden, de conformidad con el artículo 4º de la Ley Electoral y de Partidos Políticos por:

- Sentencia condenatoria firme, dictada en proceso penal
- Por declaratoria judicial de interdicción.

I. Descripción Técnica del Cargo

Título del Cargo:	Síndico Municipal
Ubicación Administrativa:	Autoridades superiores
Inmediato Superior:	Concejo Municipal y Alcalde
Subalternos:	Municipalidad de Pajapita
Número de Cargo:	2

II. Descripción (naturaleza del cargo):

El gobierno municipal será ejercido por un concejo el cual se integra con el alcalde, los síndicos y concejales, electos directamente por sufragio universal y secreto para un periodo de cuatro años pudiendo ser electos (Artículo 254 de la Constitución Política de la República de Guatemala).

Solamente los Síndicos pueden representar a la municipalidad ante los tribunales de justicia (Artículo 54 del Código Municipal). En este caso, tendrán el carácter de mandatarios judiciales, debiendo ser autorizados por el Concejo Municipal para el ejercicio de facultades especiales de conformidad con la ley.

Los Síndicos también pueden ser llamados para actuar como representantes del Ministerio Público en la aplicación del criterio de oportunidad. (Artículo 85 de la Ley Orgánica del Ministerio Público)

III. Atribuciones:

Como miembros del órgano de deliberación y decisión tienen las atribuciones y deberes que se detallan en el Artículo 54 del Código Municipal, entre las cuales se destacan las siguientes:

- Proponer medidas que eviten abusos y corrupción en las oficinas y dependencias municipales;

- Emitir dictamen en los asuntos que soliciten el Alcalde o el Concejo Municipal. El dictamen debe ser razonado técnicamente y entregarse a la mayor brevedad posible;
- Integrar y desempeñar las comisiones para las que sean designados por el Alcalde o por el Concejo Municipal;
- Fiscalizar la acción administrativa del Alcalde y exigir el cumplimiento de los acuerdos y resoluciones del Concejo Municipal; e,
- Interrogar al Alcalde sobre las medidas que hubiera tomado cuando abuse o se extralimite en sus funciones. Corresponderá al Concejo Municipal, por mayoría de votos de sus integrantes, aprobar o no las medidas a tomar como resultado de dicha interrogación.

IV. Relaciones de Trabajo:

- Concejo Municipal;
- Consejos Comunitarios de Desarrollo;
- Consejo Municipal de Desarrollo;
- Consejo Departamental de Desarrollo;
- Personal de la municipalidad;
- Alcaldes Auxiliares y entidades diversas.

V. Autoridad:

Está facultado para tomar decisiones en reuniones del Concejo, así como la capacidad de iniciativa, es decir de hacer propuestas para que sean conocidas y discutidas por los miembros que la conforman.

VI. Responsabilidades:

Es responsable por 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 Puesto:

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

No obstante lo anterior para los candidatos a Síndicos dada la importancia y la complejidad de las funciones que tienen a su cargo, se recomienda el nombramiento de personal con título de educación media, o bien personas que por el trabajo desempeñado y la experiencia adquirida tienen un mayor nivel de conocimiento.

Sus servicios son gratuitos y obligatorios, salvo causa justificada para no aceptarlos o desempeñarlos, sin embargo, podrá ser remunerado cuando los ingresos municipales lo permitan, siempre que sea por el sistema de dietas, por cada sesión a la que asistan o dictamen que emitan.

El síndico podrá ser remunerado con sueldo, cuando el volumen de su trabajo y la importancia del mismo así lo ameriten, debe adoptarse la resolución que lo autorice con el voto de las dos terceras partes del total de los miembros del Concejo Municipal. Los derechos políticos o ciudadanos se suspenden, de conformidad con el artículo 4º de la Ley Electoral y de Partidos Políticos por:

- Sentencia condenatoria firme, dictada en proceso penal
- Por declaratoria judicial de interdicción.

I. Descripción Técnica del Puesto

Título del Puesto:	Director de la Unidad de Administración Financiera Municipal -AFIM-
Ubicación Administrativa:	Unidad de Administración Financiera Municipal -AFIM-
Inmediato Superior:	Concejo Municipal y Alcalde
Subalternos:	Encargado de Presupuesto, Encargado de Contabilidad, Tesorero y Auxiliares de la unidad
Número de Puestos:	1

II. Descripción (naturaleza del puesto):

Es la Unidad responsable de integrar a la Municipalidad de Pajapita, en proceso de administración y consolidación financiera del Sector Público. Esta Unidad estará a cargo de un/a Director/a nombrado/a por el Concejo Municipal de una terna propuesta por el Alcalde.

III. Atribuciones:

De conformidad con lo establecido en el Artículo 98 del Código Municipal, Decreto No. 12-2002 y de acuerdo con la modernización financiera municipal, son funciones básicas de la AFIM, las siguientes:

- Dirigir, planificar, organizar, administrar, supervisar y evaluar todas las operaciones presupuestarias, contables y financieras de las áreas de Presupuesto, Contabilidad y Tesorería de la Municipalidad, y coordinar con las demás unidades de la organización municipal, lo relativo a la información que deberá registrarse en el sistema.

- Elaborar, en coordinación con la Oficina Municipal de Planificación –OMP–, con la asistencia del Alcalde y asesoría de la Comisión de Finanzas del Concejo Municipal, el Anteproyecto de Presupuesto Municipal, la programación de la ejecución presupuestaria y su respectiva evaluación.
- Administrar la gestión financiera del presupuesto, la contabilidad integrada, la deuda municipal y la tesorería.
- Asesorar al Alcalde y al Concejo Municipal en materia de administración financiera.
- Mantener adecuada coordinación con los entes rectores de los sistemas de administración financiera y aplicar normas y procedimientos que emanen de éstos.
- Dirigir y administrar todo el proceso de liquidación presupuestaria, la recaudación de impuestos, arbitrios, tasas y contribuciones.
- Elaborar y mantener actualizado el Registro de Contribuyentes, en coordinación con el catastro municipal.
- Informar al Alcalde y a la Oficina Municipal de Planificación sobre los cambios de los objetos y sujetos de tributación.
- Administrar la Caja Chica, en base a la Cuenta Única de la Tesorería Municipal y flujos de caja y programación.
- Elaborar y presentar la información financiera que por ley le corresponde.
- Coordinar con el MINFIN, INFOM y ANAM, los planes de capacitación correspondientes a la aplicación del Código Municipal, leyes conexas y lo relacionado al SIAF-MUNI.
- Formular las propuestas de política financiera y someterlas a consideración del Concejo, a través del Alcalde Municipal.
- Proponer normas complementarias para alcanzar la mayor eficiencia y eficacia de la Administración Financiera Integrada Municipal.

- Supervisar, controlar y apoyar la gestión administrativa financiera de las diferentes dependencias y empresas municipales.

IV. Relaciones de Trabajo:

- Concejo Municipal y Alcalde;
- Con los empleados de la Municipalidad bajo su cargo y de las distintas Unidades para proporcionar y obtener información relacionada con las actividades de la oficina;
- Con representantes de entidades públicas, privadas y otros organismos relacionados con el trabajo;
- Con proveedores.

V. Autoridad:

- Está facultado para dirigir actividades del personal bajo su cargo;
- Para proponer estrategias sobre las finanzas municipales;
- Verificar todas las transacciones financieras según leyes vigentes; y,
- Distribuir las actividades dentro del personal asignado.

VI. Responsabilidades:

- Es responsable de incluir los planes, programas y proyectos acordados por Concejo Municipal y la Oficina Municipal de Planificación -OMP- en el presupuesto anual para su ejecución;
- Presentar informes indicados en sus atribuciones;
- De la custodia, conservación y uso de los documentos e información a cargo de la unidad;
- De efectuar todo pago para cumplir con los requisitos legales.

VII. Especificaciones del Puesto:

- **Educacionales:**
 - Poseer título de perito contador
- **Experiencia:**
 - Tres años mínimos en puesto similar.
- **Habilidades y Destrezas:**
 - Conocimiento en leyes vigentes de su competencia;
 - Trabajar en equipo.
 - Liderazgo.
 - Manejo de programas de computación
 - Excelentes relaciones interpersonales; y,
 - Capacidad para implementar políticas y estrategias que mejoren las finanzas municipales.
- **Otros Requisitos:**
 - Ser guatemalteco de origen y vecino inscrito en el distrito municipal.
 - Estar en el goce de sus derechos políticos.
 - Ser mayor de 18 años.

I. Descripción Técnica del Puesto

Título del Puesto:	Tesorero Municipal
Ubicación Administrativa:	Tesorería Municipal
Inmediato Superior:	Concejo Municipal y Alcalde
Subalternos:	Oficiales de Tesorería
Número de Puestos:	1

II. Descripción (naturaleza del puesto):

Es la unidad encargada del control de los recursos financieros de la Municipalidad. A su cargo estará la recaudación, depósito y custodia de los fondos y valores municipales, así como la ejecución de los pagos, de conformidad con la ley.

Participa en la formulación de la política financiera de la AFIM, planificar, dirigir, coordinar y controlar las actividades de la Tesorería, a través del diseño, mantenimiento y actualización de normas, procedimientos e instructivos que regulan su funcionamiento.

El puesto se ubica a nivel operativo y reporta al Director/a de la AFIM, y debe ser nombrado por el Concejo Municipal, siguiendo los lineamientos establecidos en el Código Municipal.

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 normas contables legalmente aceptadas.

- Rendir cuenta al Concejo Municipal, por intermedio del Director/a de la AFIM, en su sesión inmediata, para que resuelva sobre los pagos que haga por orden del Alcalde y que a su juicio no estén basados en la ley, lo que lo eximirá de toda responsabilidad con relación a éstos.
- Efectuar el cobro a los contribuyentes, en base al Plan Tributario Municipal y los tributos que tienen leyes específicas.
- Efectuar los pagos que estén fundados en las asignaciones del presupuesto, verificando previamente su legalidad. Si los hiciere sin cumplir los requisitos y formalidades de ley, deberá reintegrar su valor al erario municipal, sin perjuicio de las responsabilidades en que hubiere incurrido.
- Extender a los contribuyentes los comprobantes correspondientes autorizados por la Contraloría General de Cuentas, por las sumas que de ellos perciba la Tesorería Municipal.
- Hacer cortes de caja y arqueo de valores, 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 días después de efectuadas esas operaciones.
- Presentar al Concejo Municipal, por intermedio del Director/a de la AFIM, en el curso del mes de enero de cada año, la cuenta general de su administración durante el año anterior, para que sea examinada y aprobada durante los dos meses siguientes a la presentación de la cuenta general de su administración.
- Actualizar periódicamente los datos del Control de Contribuyentes y el Control Inmobiliario Municipal, en base a la información proporcionada por la Oficina Municipal de Planificación –OMP–.

- Elaborar el "Plan Anual de Recaudación y Recuperación de la Deuda Morosa" y remitirlo a su Jefe inmediato para su aprobación y ejecución.
- Certificar los saldos de los contribuyentes morosos y trasladarlos al Juzgado de Asuntos Municipales, para iniciar el proceso de cobro por la vía legal.
- Desempeñar cualquier otra función que le sea asignada por el Director/a de la AFIM.

IV. Relaciones de Trabajo:

- Concejo Municipal;
- Alcalde Municipal;
- Secretario Municipal;
- Coordinador de la Oficina Municipal de Planificación;
- Contabilidad;
- Receptoría; y,
- Auditor Interno y personal de asesoría (Contraloría General de Cuentas, Ministerio de Finanzas públicas).

V. Autoridad:

- Está facultado para participar en sesiones del Concejo Municipal;
- Dirigir 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:

- **Educacionales:**
 - Poseer título de perito contador

- **Experiencia:**
 - Tres años mínimos en puestos similares comprobables.
- **Habilidades y Destrezas:**
 - Conocimiento en administración financiera municipal
 - Trabajar en equipo.
 - Liderazgo.
 - Conocimiento en programas contables (SICOINWEB, SIAF-MUNI, SIGES, SIAFITO)
 - Excelentes relaciones interpersonales; y,
 - Conocimiento en leyes vigentes.
- **Otros Requisitos:**
 - Ser guatemalteco de origen y vecino inscrito en el distrito municipal.
 - Ser mayor de 18 años;
 - 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
Subalternos:	Oficiales (Tres)
Número de Puestos:	1

II. Descripción (naturaleza del puesto):

Es la Unidad de Asistencia del Concejo Municipal y la Alcaldía, se constituye en el vínculo del control administrativo de la Municipalidad, para trasladar a la Alcaldía las gestiones que presentan los usuarios e interesados ajenos a la misma, sin embargo, se reserva el trámite de documentos y quejas que presentan las demás oficinas que dependen directamente de la Alcaldía.

III. Atribuciones:

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

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

IV. Relaciones de Trabajo:

- Concejo Municipal;
- Alcalde Municipal;
- Coordinadores de las Unidades;
- Demás personal de la municipalidad.

V. Autoridad:

Está facultado para participar en sesiones del Concejo Municipal y dar órdenes a sus subalternos.

VI. Responsabilidades:

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

VII. Especificaciones del Puesto:

- **Educativas:**
 - Poseer título de nivel diversificado (magisterio, bachillerato, perito contador o secretariado)

- **Experiencia:**
 - Tres años mínimos en puestos similares comprobables.
- **Habilidades y Destrezas:**
 - Conocimiento en leyes vigentes
 - Trabajar en equipo.
 - Liderazgo.
 - Conocimiento en programas de computación
 - Excelentes relaciones interpersonales.
- **Otros Requisitos:**
 - Ser guatemalteco de origen y vecino inscrito en el distrito municipal.
 - Ser mayor de 18 años;
 - Estar en el goce de sus derechos políticos.

I. Descripción Técnica del Puesto

Título del Puesto:	Coordinador de la Oficina Municipal de Planificación -OMP-
Ubicación Administrativa:	Oficina Municipal de Planificación
Inmediato Superior:	Concejo Municipal y Alcalde
Subalternos:	Auxiliares de la Unidad
Número de Puestos:	1

II. Descripción (naturaleza del puesto):

Es la Unidad encargada de coordinar y consolidar los diagnósticos, planes, programas y proyectos de desarrollo del municipio, asimismo es responsable de producir la información precisa y de calidad, requerida para la formulación y gestión de las políticas públicas municipales. La Oficina Municipal de Planificación -OMP-, podrá contar con el apoyo sectorial de los Ministerios y Secretarías de Estado que integran el Organismo Ejecutivo.

III. Atribuciones:

- Elaborar los perfiles, estudios de pre inversión y factibilidad de los proyectos para el desarrollo del Municipio, a partir de las necesidades sentidas y priorizadas.
- Mantener actualizadas las estadísticas socioeconómicas del Municipio, incluyendo la información geográfica de ordenamiento territorial y de recursos naturales.
- Mantener actualizado el registro de necesidades identificadas y priorizadas y de los planes, programas y proyectos en sus fases de perfil, factibilidad, negociación y ejecución.

- Mantener un inventario permanente de la infraestructura social y productiva con que cuenta cada centro poblado, así como de la cobertura de los servicios públicos de los que gozan éstos.
- Asesorar al Concejo Municipal y al Alcalde, en sus relaciones con las entidades de desarrollo públicas y privadas.
- Otras actividades relacionadas con el desempeño de su cargo, y aquellas que le encomiende el Concejo Municipal o el Alcalde.
- Mantener actualizado el catastro municipal.

IV. Relaciones de Trabajo:

- Con su jefe inmediato superior;
- Con los empleados de la municipalidad;
- Con los subalternos;
- Con los vecinos de Municipio que solicitan los servicios.

V. Autoridad:

Está facultado para participar en sesiones del Concejo Municipal.

VI. Responsabilidades:

Es responsable de coordinar actividades con otras instituciones sobre distintos proyectos para beneficio de la población.

VII. Especificaciones del Puesto:

- **Educacionales:**
 - Poseer título de nivel diversificado (magisterio, bachillerato, perito contador o secretariado)
- **Experiencia:**
 - Tres años mínimos en puestos similares.

- **Habilidades y Destrezas:**
 - Conocimiento en leyes vigentes de su competencia
 - Trabajar en equipo.
 - Liderazgo.
 - Conocimiento en programas de computación
 - Excelentes relaciones interpersonales.
- **Otros Requisitos:**
 - Ser guatemalteco de origen y vecino inscrito en el distrito municipal.
 - Ser mayor de 18 años;
 - Estar en el goce de sus derechos políticos.

I. Descripción Técnica del Puesto

Título del Puesto:	Coordinación de la Oficina Municipal de la Mujer -OMM-
Ubicación Administrativa:	Oficina Municipal de la Mujer –OMM–
Inmediato Superior:	Concejo Municipal y Alcalde
Subalternos:	Ninguno
Número de Puestos:	1

II. Descripción (naturaleza del puesto):

Es un puesto de tipo administrativo y a la vez es el espacio donde las mujeres del Municipio, pueden orientarse y asesorarse para analizar y proponer soluciones a sus problemas y canalizar sus demandas a las instituciones correspondientes, para establecer alianzas, planificar y gestionar proyectos o acciones en beneficio de las mujeres, las familias, la comunidad y la sociedad en general.

III. Atribuciones:

- Elaborar el plan operativo anual de la comisión y presentar informes trimestrales al Concejo Municipal y al COMUDE, sobre las actividades más relevantes ejecutadas.
- Fortalecer las oportunidades de participación en el ejercicio del poder civil y la incidencia política de las mujeres en apoyo a sus planteamientos y propuestas ante el COMUDE.
- Desarrollar experiencias concretas de formación y capacitación para la aplicación del enfoque de género en los diferentes ámbitos.
- Impulsar y respetar las organizaciones de mujeres, promover la participación de la mujer en los ámbitos social, político y económico.

- Asesorar y dar acompañamiento al Concejo y al COMUDE en materia de políticas para promover el desarrollo integral de las mujeres.
- Participar activamente en la formulación, planificación, ejecución y evaluación de políticas, planes programas, proyectos y acciones municipales para garantizar que sus beneficios lleguen a las mujeres.

IV. Relaciones de Trabajo:

- Concejo Municipal
- Alcalde Municipal
- Oficina Municipal de Planificación -OMP-
- Con representantes de entidades públicas, privadas y otros organismos relacionados con su trabajo
- Grupos de lideresas
- Alcaldes Auxiliares y regionales
- Empleados de la municipalidad.

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 interés específicos.

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

VII. Especificaciones del Puesto:

- **Educacionales:**
 - Poseer título de nivel diversificado (magisterio, bachillerato, perito contador o secretariado)
- **Experiencia:**
 - Tres años mínimos en puestos similares.
- **Habilidades y Destrezas:**
 - Conocimiento en leyes vigentes de su competencia
 - Trabajar en equipo.
 - Liderazgo.
 - Conocimiento en programas de computación
 - Excelentes relaciones interpersonales.
- **Otros Requisitos:**
 - Ser guatemalteco de origen y vecino inscrito en el distrito municipal.
 - Ser mayor de 18 años;
 - Estar en el goce de sus derechos políticos.

I. Descripción Técnica del Puesto

Título del Puesto:	Coordinación de la Oficina de Servicios Públicos Municipales -OSPM-
Ubicación Administrativa:	Oficina de servicios Públicos Municipales -OSPM-
Inmediato Superior:	Alcalde Municipal
Subalternos:	Personal Operativo bajo su cargo
Número de Puestos:	1

II. Descripción (naturaleza del puesto):

Unidad administrativa cuyas funciones son: Planificar, organizar, dirigir y controlar la prestación de los servicios públicos municipales, bajo los principios de eficiencia, eficacia, equidad, desconcentración, descentralización y participación comunitaria, con el propósito de satisfacer las necesidades y expectativas de la población.

III. Atribuciones:

- El establecimiento, planificación, reglamentación, programación, control y evaluación de los servicios públicos municipales.
- Elaborar en coordinación con la Oficina Municipal de Planificación –OMP–, estudios para determinar la capacidad de la municipalidad para prestar los servicios públicos municipales, en proporción a la demanda de la población y formular propuestas de inversión para el mejoramiento de la infraestructura de éstos.
- Colaborar con la Oficina Municipal de Planificación –OMP–, en la realización y actualización del inventario permanente de la infraestructura social y productiva de cada centro poblado del Municipio.

- Diseñar y aplicar mecanismos de control, para conocer el nivel de satisfacción de los usuarios de los servicios.
- Planificar y dirigir las actividades tendentes a la prestación eficiente y eficaz de los servicios.
- Supervisar periódicamente el estado de las instalaciones y el funcionamiento de los servicios, como base para aplicar y/o proponer al Concejo Municipal, por intermedio del Alcalde, las medidas correctivas.
- Proponer al Concejo Municipal, por intermedio del Alcalde, medidas que tiendan a la modernización y a la eficacia de los servicios.
- Presentar informes de avances de programas de mantenimiento, mejora y ampliación de los servicios.
- Coordinar con la Unidad de Administración Financiera Integrada Municipal –AFIM–, la reglamentación, publicación y divulgación de los servicios; así como el establecimiento periódico de los costos de operación, mantenimiento, mejoramiento de calidad y cobertura de éstos.
- Verificar la existencia, divulgación y cumplimiento de las disposiciones legales vigentes, aplicables a los servicios públicos municipales y proponer las reformas pertinentes, especialmente en lo relacionado con los reglamentos municipales.
- Reportar al Juzgado de Asuntos Municipales las infracciones a los reglamentos, ordenanzas y disposiciones municipales, relativas a los servicios públicos municipales, para la imposición de las sanciones que correspondan.
- Realizar otras funciones afines.

IV. Relaciones de Trabajo:

- Alcalde Municipal

- Oficina Municipal de Planificación -OMP-
- Unidad de Administración Financiera Integrada Municipal -AFIM-
- Con representantes de entidades públicas, privadas y otros organismos relacionados con su trabajo
- Personal operativo bajo su cargo
- Alcaldes Auxiliares y representantes de las organizaciones comunales
- Tesorero Municipal
- Secretario Municipal
- Vecinos del Municipio.

V. Autoridad:

- Está facultado para participar en sesiones del Concejo Municipal; y,
- Coordinar y supervisar al personal operativo bajo su cargo.

VI. Responsabilidades:

Velar por el buen funcionamiento de la oficina bajo su cargo y que sean adecuadamente utilizados los recursos fiscos y financieros asignados.

VII. Especificaciones del Puesto:

- **Educacionales:**
 - Poseer título de nivel diversificado (magisterio, bachillerato, perito contador o secretariado)
- **Experiencia:**
 - Tres años mínimos en puestos similares.
- **Habilidades y Destrezas:**
 - Conocimiento en leyes vigentes de su competencia
 - Trabajar en equipo.
 - Liderazgo.

- Conocimiento en programas de computación
- Excelentes relaciones interpersonales.
- **Otros Requisitos:**
 - Ser guatemalteco de origen y vecino inscrito en el distrito municipal.
 - Ser mayor de 18 años;
 - Estar en el goce de sus derechos políticos.

I. Descripción Técnica del Puesto

Título del Puesto:	Oficial de Receptoría
Ubicación Administrativa:	AFIM
Inmediato Superior:	Tesorero Municipal
Subalternos:	Ninguno.
Número de Puestos:	1

II. Descripción (naturaleza del puesto):

Es un puesto administrativo responsable de llevar cuenta y razón de los diferentes deudores que tiene la Municipalidad. Gestiona los cobros y emite la solvencia general, derivado básicamente de la prestación de los servicios públicos. Así mismo, coadyuva a la captación de ingresos municipales a través de la labor de cobro.

III. Atribuciones:

- Operar diariamente la cuenta corriente de usuarios, arrendatarios y contribuyentes a través de cargos según Catastro, como abonos según recibos oficiales de Caja.
- Emitir mensualmente el listado de deudores.
- Emitir órdenes de pago de conformidad a la información del auxiliar de cuenta corriente.
- Emitir notificaciones de deuda.
- Extender solvencia general.
- Gestionar órdenes de suspensión de servicio.
- Gestionar órdenes de reconexión del servicio de agua.
- Operar la Caja Fiscal 200-B de ingresos.
- Operar las tarjetas de la ejecución de ingresos.
- Enviar y preparar papelería de ingresos a la Contraloría de Cuentas.

- Realizar otras tareas afines que le sean asignadas.

IV. Relaciones de Trabajo:

- Con el Tesorero Municipal, reportando los deudores de la municipalidad para ejecutar las acciones respectivas de cobro.
- Con el público interesado en gestiones relacionadas con los saldos deudores.

V. Autoridad:

Para gestionar acciones de cobro y para emitir solvencias de pago.

VI. Responsabilidades:

- Del buen manejo de cuentas deudoras y saldos actualizados.
- Del control y manejo de tarjetas de usuarios.
- Porque cada recibo pagado esté debidamente descargado de las cuentas respectivas.
- Informar mensualmente sobre el estado general de deudores.

VII. Especificaciones del Puesto:

- **Educacionales:**
 - Ser un profesional de nivel medio, preferentemente Perito Contador.
- **Experiencia:**
 - Mínima de un año en puesto similar.
- **Habilidades y destrezas:**
 - Para el trato amable y respetuoso del público y compañeros de trabajo.
 - Para identificar y operar las cuentas de los usuarios y arrendatarios de los servicios públicos y/o bienes municipales.

- Técnicas de archivo.
- Uso de calculadora de escritorio.
- Manejo de sistemas computarizados (Word y Excel)
- Para interpretar o aplicar reglamentos y disposiciones contables.
- **Otros requisitos:**
 - Tener buenas relaciones interpersonales.

I. Descripción Técnica del Puesto

Título del Puesto:	Encargado del Rastro
Ubicación Administrativa:	Rastro Municipal
Inmediato Superior:	Director de la Oficina de Servicios Públicos Municipales –OSPM–
Subalternos:	Ninguno
Número de Puestos:	1

II. Descripción (naturaleza del puesto):

Este puesto tiene asignadas tareas de tipo administrativo, que comprende la planificación, dirección y control de las actividades del Rastro de Ganado Mayor y Menor.

Al titular del puesto, le compete supervisar el funcionamiento y mantenimiento del rastro, tanto en el área de recepción y amarre de ganado, como en la de destace, lavado de vísceras y de almacenamiento de decomiso. Así mismo, es responsable de verificar el cumplimiento de requisitos legales para garantizar la propiedad de los animales y supervisar la salubridad de los mismos, antes y durante el destace para autorizar con el sello respectivo la extracción de la carne.

III. Atribuciones:

- Verificar la legalidad de la documentación presentada por los interesados y del pago de los tributos correspondientes, previo al sacrificio de los animales.

- Elaborar informes estadísticos de ingresos, destaces y decomisos, los cuales son presentados al encargado de elaborar la estadística institucional mensual.
- Revisar los animales ingresados al rastro, y sellar la carne considerada apta para el consumo humano, inmediatamente después de su examen.
- Observar y velar porque se cumplan las disposiciones del Reglamento Vigente de Rastro y las Leyes de Sanidad correspondientes de los cuales deberá tener conocimiento.
- Cuidar porque no ingresen particulares al Rastro, ni personas autorizadas en estado de ebriedad.
- Efectuar la inspección antemorten y postmorten.
- Llevar el registro diario en libros de control, del nombre del destazador, número, clase y sexo de los animales sacrificados; así como del nombre del destazador y la causa de los decomisos que efectúen, especificando si es íntegro, total o parcial y en su caso la o las partes decomisadas.
- Controlar que los trabajos de destace se efectúen con pericia y aseo, para mantener la buena presentación y valor comercial de las carnes.
- Extender constancia de los decomisos que se efectúen, indicando la causa.
- Realizar limpieza a las instalaciones y requerir las reparaciones y modificaciones necesarias, a fin de mantenerla en perfectas condiciones de funcionamiento.
- Realiza otras tareas afines.

IV. Relaciones de Trabajo:

- Con su jefe inmediato superior, para recibir instrucciones, hacer consultas, la supervisión de sus actividades y proporcionar información que le sea requerida.
- Con sus compañeros de trabajo, para apoyarlos en el desarrollo de las actividades asignadas.
- Con los abastecedores, carniceros y personeros de los Ministerios de Salud Pública, Agricultura Ganadería y Alimentación y Ambiente.

V. Autoridad:

- Para rechazar el ingreso de animales enfermos o que no estén en condiciones de destazarlos.
- Requerir a los interesados, la documentación que garantice la legalidad de la propiedad de los animales.
- Decomisar las piezas que a su juicio se encuentren en mal estado.

VI. Responsabilidades:

- Por la seguridad de las instalaciones, para evitar la fuga de los animales.
- Por la calidad de producto que autoriza para extraerlo del rastro.
- Entregar en forma oportuna los informes requeridos

VII. Especificaciones del Puesto:

- **Educacionales:**
 - Tercero Básico aprobado
- **Experiencia:**
 - En manejo de ganado mayor y menor.

- **Habilidades y Destrezas:**
 - Para coordinar y dirigir el trabajo de destace.
 - Para analizar y formular recomendaciones sobre los problemas de destace.
 - Para tomar decisiones de trabajo de acuerdo con los reglamentos.
- **Otros Requisitos:**
 - Conocimiento de la reglamentación y manejo de rastros.

I. Descripción Técnica del Puesto

Título del Puesto:	Encargado del Cementerio.
Ubicación Administrativa:	Cementerio.
Inmediato Superior:	Director de la Oficina de Servicios Públicos Municipales -OSPM-
Subalternos:	Ninguno.
Número de Puestos:	1

II. Descripción (naturaleza del puesto):

Es un puesto operativo al que le corresponde atender al público interesado en gestionar nichos o lotes para la inhumación de sus deudos. Así como llevar registro de las defunciones que se efectúen en el cementerio.

III. Atribuciones:

- Llevar un libro autorizado de control de inhumaciones.
- Llevar estricto control de la documentación respectiva de las inhumaciones y exhumaciones realizadas.
- Comunicar al Alcalde cualquier anomalía, deficiencia u aspectos relevantes que observe en sus actividades, así mismo proponer soluciones.
- Orientar al público, sobre las gestiones que debe realizar para obtener nichos municipales en calidad de arrendamiento, lotes o bien construir mausoleos dentro del cementerio.
- Colaborar con el público interesado en localizar los restos de sus deudos.
- Elaborar informes de colindancias de lotes y de nichos municipales.
- Realizar y/o requerir apoyo para la limpieza de las instalaciones.

- Abrir y cerrar el cementerio conforme el horario que establezca la Municipalidad.
- Emitir opinión acerca de la disponibilidad de terreno para asignación de nuevos lotes y en la autorización de licencias de construcción de nichos.
- Realizar otras tareas afines que le sean asignadas por el jefe inmediato.

IV. Relaciones de Trabajo:

- Con el Director de la Oficina de Servicios Públicos Municipales, o en su defecto con el Alcalde para recibir instrucciones, presentar reportes de trabajo y plantear consultas de trabajo.
- Con el Tesorero, para requerir insumos para las mejoras y su mantenimiento.
- Con el Registrador Civil, para el control de la documentación de las defunciones y exhumaciones.

V. Autoridad

- Para distribuir lotes y/o nichos municipales.

VI. Responsabilidades:

- Por la atención debida a los visitantes del cementerio.
- Por la conservación del orden y respeto dentro de las instalaciones.

VII. Especificaciones del Puesto:

- **Educacionales:**
 - Haber cursado la primaria completa.

- **Experiencia:**
 - No indispensable.

- **Habilidades y destrezas:**
 - Habilidad para seguir instrucciones de trabajo.
 - Habilidad para observar averías y desperfectos en instalaciones.
 - Habilidad para establecer y mantener buenas relaciones de trabajo con compañeros y público en general.

- **Otros requisitos:**
 - No indispensable.

I. Descripción Técnica del Puesto

Título del Puesto:	Administrador del Mercado
Ubicación Administrativa:	Mercado Municipal
Inmediato Superior:	Director de la Oficina de Servicios Públicos Municipales –OSPM–
Subalternos:	Personal asignado al Mercado Municipal
Número de Puestos:	1

II. Descripción (naturaleza del puesto):

Es un puesto administrativo que comprende la coordinación y dirección de las actividades del mercado municipal.

Le corresponde dirigir y controlar el mantenimiento de las instalaciones, resolver las divergencias entre los usuarios del servicio.

- Coordinar con los cobradores ambulantes sobre el cobro de las tasas y rentas del mercado, en lo que corresponde al piso de plaza y ventas ambulantes e informales.
- Coordinar con el Tesorero Municipal para controlar el cobro a los arrendatarios permanentes de los locales comerciales dentro del mercado, el cual deberá realizarse en la Tesorería Municipal.

III. Atribuciones:

- Realizar las actividades conforme el Reglamento respectivo.
- Organizar a los arrendatarios de acuerdo a la clase de negocio.

- Llevar un registro ordenado y actualizado de arrendatarios permanentes de los locales del mercado, que incluya datos de la persona que pueda hacerse cargo del local, en caso de faltar el arrendatario.
- Coordinar y controlar, en coordinación con el Tesorero Municipal y los Cobradores Ambulantes, el cobro diario del piso de plaza y controlar que se efectúe el pago mensual por los arrendatarios de locales, directamente en la Tesorería.
- Atender el horario de apertura y cierre de las instalaciones que apruebe la municipalidad.
- Vigilar que se entreguen los respectivos comprobantes de pago a los usuarios del servicio y asegurarse que el dinero recaudado diariamente en concepto de piso de plaza, sea trasladado a la Tesorería Municipal.
- Asignar y dirigir las labores de vigilancia y aseo del mercado.
- Distribuir el espacio de piso de plaza a los vendedores.
- Verificar que se efectúe la limpieza del mercado.
- Atender y resolver querellas de los inquilinos.
- Llevar un registro estadístico diario de los ingresos, en un libro autorizado por el Alcalde y el Secretario Municipal, con fines de estudio y estimación del presupuesto anual, así como para determinar la factibilidad de mejorar las condiciones de funcionamiento del mercado con los ingresos que genere el servicio.
- Redactar y tramitar correspondencia relacionada con el mercado a su cargo.
- Atender a las personas interesadas en obtener la autorización de locales.
- Realizar otras actividades inherentes al puesto que le sean asignadas.

IV. Relaciones de Trabajo:

- Con su jefe inmediato superior, para recibir instrucciones, hacer consultas, la supervisión de sus actividades y proporcionar información que le sea requerida.
- Con sus compañeros de trabajo, para apoyarlos en el desarrollo de las actividades asignadas.
- Con personal de Tesorería y cobradores ambulantes para la coordinación del cobro y entrega de comprobantes a los usuarios y cruce de información entre sus registros y los reportados por la Tesorería Municipal.
- Con los arrendatarios y usuarios del mercado.

V. Autoridad:

- Para coordinar y supervisar la recaudación en lo relacionado con piso de plaza del mercado y ventas ambulantes e informales.
- Para asignar el espacio de piso de plaza a vendedores ambulantes.
- Para aplicar el reglamento de mercado municipal.

VI. Responsabilidades:

- Por el manejo de los comprobantes de pago que se le entreguen en Tesorería.
- Por la custodia y entrega de los valores recaudados.

VII. Especificaciones del Puesto:

- **Educacionales:**
 - Educación Media completa.

- **Experiencia:**
 - En la dirección de un almacén, abarrotería o en un mercado municipal.

- **Habilidades y Destrezas:**
 - Para dirigir el trabajo de un grupo de subalternos dedicados a ejecutar tareas administrativas en un mercado.
 - Para tomar decisiones de trabajo de acuerdo a los reglamentos y procedimientos.
 - Para establecer y mantener relaciones efectivas de trabajo con sus compañeros, arrendatarios de los mercados y con el público.

- **Otros Requisitos:**
 - Conocimiento de la reglamentación y procedimientos de mercados municipales.
 - Conocimiento de procedimientos de oficina y elaboración de informes.

I. Descripción Técnica del Puesto

Título del Puesto:	Fiel del Mercado
Ubicación Administrativa:	Mercado Municipal
Inmediato Superior:	Secretario Municipal
Subalternos:	Ayudantes
Número de Puestos:	1

II. Descripción (naturaleza del puesto):

Es un puesto operativo al que le corresponden actividades rutinarias, y su principal obligación es mantener limpio el mercado municipal.

III. Atribuciones:

- Participar en la limpieza diaria que se realiza en el mercado, ya sea barriendo o lavando el piso.
- Encender y apagar las luces y cambiar las que no funcionen.
- Revisar que todos los negocios existentes en el mercado dejen bien cerradas las puertas.
- Abrir y cerrar el mercado todos los días.
- Supervisar a los vendedores para que depositen la basura en los lugares asignados.
- Coordinar el trabajo con sus subalternos de acuerdo a los turnos que tiene asignados.
- Velar porque las puertas, ventanales, luces y rejas de los tragantes se encuentren en buen estado; en su caso, informar al jefe de inmediato superior para su reparación o cambio.
- Estar disponible para cumplir con otras actividades que le sean asignadas, de acuerdo a la necesidad del trabajo.

IV. Relaciones de Trabajo:

- Con su jefe inmediato superior y con sus compañeros de trabajo.

V. Autoridad:

- Ninguna.

VI. Responsabilidades:

- Porque se mantenga limpio el mercado.

VII. Especificaciones del Puesto:

- **Educacionales:**
 - Ninguna.
- **Habilidades y Destrezas:**
 - Efectuar labores de limpieza.
- **Otros conocimientos:**
 - Saber leer y escribir.

I. Descripción Técnica del Puesto

Título del Puesto:	Agente de Policía Municipal
Ubicación Administrativa:	Edificio Municipal
Inmediato Superior:	Jefe de Policía Municipal
Subalternos:	Ninguno
Número de Puestos:	1

II. Descripción (naturaleza del puesto):

Es un puesto de carácter administrativo, le corresponde realizar las actividades de vigilancia de las instalaciones municipales y velar por el cumplimiento de las leyes generales de la República, disposiciones y acuerdos del Concejo Municipal.

Recibe órdenes del Jefe de la Policía Municipal.

III. Atribuciones:

- Velar por el funcionamiento regular de los servicios municipales, en beneficio de los vecinos.
 - Cumplir las disposiciones de sus superiores, siempre y cuando estén enmarcadas dentro del Reglamento.
 - Auxiliar a sus compañeros en el fiel cumplimiento de las atribuciones que correspondan.
 - Conducirse decorosamente para que la autoridad que representan sea reconocida y respetada por los vecinos.
 - Hacer un reporte diario de sus actividades al superior inmediato.
 - Desempeñar los servicios que se le asignen de conformidad con el Reglamento:
- ✓ Guardar y vigilar los edificios e instalaciones municipales.

- ✓ Trabajar en colaboración con la Policía Nacional y demás cuerpos de Policía, cuando sea necesario.
- ✓ Participar en actividades de capacitación, para servir con más eficiencia al Gobierno Municipal.
- ✓ Cumplir estrictamente con el Reglamento de la Policía Municipal.
- ✓ Utilizar los libros de novedades, consignas y conocimientos para realizar un eficiente trabajo, así como informar de ello en cada cambio de turno.
- ✓ Realizar otras tareas afines que le sean asignadas.

IV. Relaciones de Trabajo:

- Con su jefe inmediato, para recibir instrucciones, hacer consultas, la supervisión de sus actividades y proporcionar información que le sea requerida.
- Con sus compañeros de trabajo, para apoyarlos en el desarrollo de las actividades asignadas.
- Con el público en general.

V. Autoridad:

- Para aplicar los reglamentos municipales.

VI. Responsabilidades:

- El uso correcto del equipo que se le asigne.
- Aplicar correctamente los reglamentos y ordenanzas.

VII. Especificaciones del Puesto

- **Educacionales:**
 - Haber aprobado la Educación Primaria.

- **Experiencia:**
 - De preferencia haber desempeñado cargos de vigilante.
- **Habilidades y destrezas:**
 - Para seguir instrucciones.
 - Para estudiar, analizar y formular recomendaciones sobre problemas de la Policía Municipal y de la custodia de las propiedades municipales.
 - Para establecer y mantener buenas relaciones de trabajo con sus jefes, compañeros y público en general.
 - En el manejo de armas de defensa personal.
- **Otros Requisitos:**
 - No tener antecedentes penales ni policiacos.

I. Descripción Técnica del Puesto

Título del Puesto:	Fontanero Municipal
Ubicación Administrativa:	Servicio de Agua
Inmediato Superior:	Secretario Municipal
Subalternos:	Ayudante de Fontanero
Número de Puestos:	1

II. Descripción (naturaleza del puesto):

Es el encargado de dirigir y controlar las actividades de captación, procesamiento y distribución de agua potable y del sistema de alcantarillado.

III. Atribuciones:

- Dirigir y controlar las actividades del personal designado al servicio de Agua.
- Efectuar las instalaciones de agua que le sean ordenadas.
- Revisar la tubería de conducción y distribución cuando surjan desperfectos dentro de la ciudad
- Suspender servicios de agua por incumplimiento de pago, una vez llenados los requisitos correspondientes.
- Dirigir y participar en la limpieza de los tanques de agua.
- Reportar toda instalación ilegal, así como todo medidor que tenga roto el marchamo, muestre señales de haber sido averiado o esté en mal estado.
- Vigilar todas las instalaciones, para comprobar su correcto funcionamiento, informando inmediatamente sobre cualquier anomalía para proceder a su reparación.

- Indicar a los interesados en nuevas concesiones del servicio, que se avoquen a la Oficina de Servicios Públicos Municipales -OSPM-, para obtener información sobre el Reglamento del Servicio de Agua y Alcantarillado.
- Tomar la lectura mensual de los contadores instalados en residencias y/o establecimientos, en la misma fecha o el día hábil más próximo.
- Anotar la lectura en las tarjetas diseñadas para ese fin.
- Verificar en las tarjetas el número del registro de los contadores y dirección del inmueble, informando al superior inmediato los desperfectos en los contadores de agua tales como derrames, contadores enterrados o inservibles.
- Realizar otras actividades relacionadas con su cargo, que le sean encomendadas.

IV. Relaciones de Trabajo:

- Con su jefe inmediato superior, para recibir instrucciones, presentar informes y reportes del control de la distribución adecuada del servicio de agua el servicio de alcantarillado.

V. Autoridad:

- Para hacer conexiones de nuevos servicios, previa autorización de la Oficina de Servicios Públicos Municipales con visto bueno del Alcalde.
- Para distribuir el trabajo a sus subalternos.

VI. Responsabilidades:

- Por el equipo que se le entregue para cumplir con sus atribuciones.
- Por el buen funcionamiento del Servicio de Agua y Alcantarillado.

VII. Especificaciones del Puesto:

- **Educacionales:**
 - Educación primaria completa.
- **Experiencia:**
 - Mínimo un año en trabajos similares.
- **Habilidades y destrezas**
 - Habilidad para llevar a cabo las instrucciones recibidas
 - Conocimiento sobre fontanería
 - Buenas relaciones humanas y de trabajo con compañeros y público en general.
 - Condiciones físicas saludables.
- **Otros requisitos:**
 - Tener conocimiento de plomería.

I. Descripción Técnica del Puesto

Título del Puesto:	Ayudante de Fontanero
Ubicación Administrativa:	Servicio de Agua
Inmediato Superior:	Fontanero Municipal
Subalternos:	Ninguno
Número de Puestos:	1

II. Descripción (naturaleza del puesto):

Es un puesto operativo encargado de apoyar las actividades relacionadas con la prestación del Servicio de Agua Potable y Alcantarillado. Su labor es complementaria y en ocasiones suplente al Fontanero.

III. Atribuciones:

- Revisar la Tubería de conducción y distribución cuando surjan desperfectos dentro del sistema.
- Suspender servicios de agua potable cuando se le ordene.
- Reportar toda instalación ilegal de agua y alcantarillado, así como todo medidor que tenga roto el marchamo, muestre señales de haber sido averiado o esté en mal estado.
- Vigilar todas las instalaciones, para comprobar su correcto funcionamiento, informando inmediatamente sobre cualquier anomalía para proceder a su reparación.
- Apoyar en las actividades.
- Reportar cualquier anomalía que detecte en el sistema de agua y el alcantarillado.
- Realizar otras tareas inherentes que le sean encomendadas.

IV. Relaciones de Trabajo:

- Con su jefe inmediato para recibir instrucciones y hacer consultas laborales.

V. Autoridad:

- Para hacer conexiones, reconexiones cortes de servicio de agua, con previa autorización del Alcalde.

VI Responsabilidades:

- Por la herramienta asignada para el desempeño de sus labores.

VII Especificaciones del Puesto

- **Educacionales**
 - Educación Primaria completa (No indispensable)
- **Experiencia**
 - Trabajado en fontanería.
- **Habilidades y destrezas**
 - Habilidad para llevar a cabo las instrucciones recibidas.
 - Para observar averías y desperfectos en la tubería.
 - Establecer y mantener buenas relaciones de trabajo con sus compañeros de trabajo y público en general.
- **Otros requisitos**
 - Tener conocimiento en mantenimiento de servicio de agua y alcantarillado.

I. Descripción Técnica del Puesto

Título del Puesto:	Bibliotecaria
Ubicación Administrativa:	Biblioteca Municipal
Inmediato Superior:	Secretario Municipal
Subalternos:	Ninguno
Número de Puestos:	1

II. Descripción (naturaleza del puesto):

Es un puesto administrativo responsable de controlar los libros y documentos existentes y de atender a los usuarios de biblioteca mediante orientación y préstamos internos.

III. Atribuciones:

- Atender a los usuarios de la biblioteca facilitándoles los libros que necesitan y orientarlos para localizar los temas requeridos.
- Llevar control de la documentación existente.
- Proporcionar el mantenimiento adecuado de libros y mobiliario al servicio de la Biblioteca.
- Llevar control de los usuarios.
- Presentar a su jefe inmediato, informes mensuales del movimiento registrado de usuarios y otros que le sean requeridos.
- Supervisar el mantenimiento de las instalaciones de la Biblioteca.
- Hacer requerimientos a la municipalidad y a otras entidades para disponer y nuevo material bibliográfico.
- Realizar otras actividades relacionadas que le sean asignadas, de acuerdo a la necesidad del servicio.

IV. Relaciones de Trabajo:

- Con su jefe inmediato superior, para presentar informes de trabajo, recibir instrucciones y consultar aspectos relacionados con su trabajo.
- Con el público interesado en realizar consultas bibliográficas.

V. Autoridad:

Ninguna

VI. Responsabilidades:

- Del mobiliario y libros propiedad de la Biblioteca.

VII. Especificaciones del Puesto:

- **Educativas:**
 - Poseer el título de Nivel medio, preferentemente Maestro de Educación Primaria.
- **Habilidades y destrezas:**
 - Para clasificar libros, localizarlos y ordenarlos posteriormente.
 - Poseer buenas relaciones interpersonales, para atender público, principalmente estudiantes.
- **Otros conocimientos:**
 - Sobre técnicas de clasificación de libros.

I. Descripción Técnica del Puesto

Título del Puesto:	Conductor de Vehículos
Ubicación Administrativa:	Alcaldía
Inmediato Superior:	Alcalde Municipal
Subalternos:	Ninguno
Número de Puestos:	1

II. Descripción (naturaleza del puesto):

Es un trabajo rutinario que consiste en conducir los vehículos livianos o pesados para transportar personas o materiales.

A los empleados les corresponde conducir pick-ups, camiones de volteo o el vehículo disponible, para transportar en asuntos oficiales a personas o llevar material y equipo. Reciben instrucciones verbales y por escrito de su superior administrativo quien revisa su trabajo mediante el buen funcionamiento del vehículo asignado y por el cumplimiento de órdenes recibidas.

III. Atribuciones:

- Conducir los vehículos asignados en la municipalidad.
- Cuidar el vehículo asignado, velando por su buen funcionamiento.
- Reportar cualquier desperfecto que observe en el vehículo.
- Gestionar oportunamente la renovación de documentos de circulación.
- Llevar un registro de las comisiones efectuadas y combustibles, materiales y recursos asignados para uso del vehículo.
- Asear el vehículo constantemente.
- Realizar otras tareas afines que le sean asignadas.

IV. Relaciones de Trabajo:

- Con su jefe inmediato superior, para recibir instrucciones, hacer consultas, la supervisión de sus actividades y proporcionar información que le sea requerida.
- Con sus compañeros de trabajo, para apoyarlos en el desarrollo de las actividades asignadas.
- Con las personas que atiende en el cumplimiento de sus atribuciones.

V. Autoridad:

- Ninguna.

VI. Responsabilidades:

- Por el buen estado de funcionamiento del vehículo asignado.

VII. Especificaciones del Puesto:

- **Educacionales:**
 - Haber cursado Educación Primaria
- **Experiencia:**
 - En conducción de vehículos livianos y pesados.
- **Habilidades y Destrezas:**
 - Para realizar instrucciones recibidas.
 - En el manejo de vehículos.
 - Para establecer y mantener relaciones efectivas de trabajo con sus compañeros y público en general.
- **Otros Requisitos:**
 - Conocer los reglamentos de tránsito y licencia de conducir vigente, de conformidad con el vehículo que se le asigne.

I. Descripción Técnica del Puesto

Título del Puesto:	Electricista Municipal
Ubicación Administrativa:	Alumbrado Público y Otros
Inmediato Superior:	Secretario Municipal
Subalternos:	Ninguno
Número de Puestos:	1

II. Descripción (naturaleza del puesto):

Es el encargado de dar mantenimiento del alumbrado público en todo el Municipio: cabecera municipal, aldeas, cantones y caseríos que cuenten con el servicio de alumbrado público.

III. Atribuciones:

- Deberá presentarse todos los días de lunes a viernes a las ocho horas de la mañana ante el Secretario Municipal para recibir la orden de trabajo a realizarse durante el día.
- Dar mantenimiento al alumbrado eléctrico de los edificios municipales tales como municipalidad, mercado municipal, salón municipal, canchas de básquet-bol, cementerio y otros que le sean ordenados.
- Deberá solicitar por escrito al señor Secretario Municipal los accesorios que le sean necesarios y llevar un libro de reporte en el cual conste el lugar donde efectuó la reparación y cambio de bombilla, foto celda o cualquier otro material eléctrico.
- Realizar otras actividades relacionadas con su cargo, que le sean encomendadas.

IV. Relaciones de Trabajo:

- Con su jefe inmediato superior, para recibir instrucciones, presentar informes y reportes del control de mantenimiento del alumbrado público.

V. Autoridad:

- Para dar mantenimiento al alumbrado público, previa autorización del señor Secretario Municipal.

VI. Responsabilidades:

- Por el buen funcionamiento del alumbrado público.

VII. Especificaciones del Puesto:

- **Educacionales:**
 - Educación Primaria Completa.
- **Experiencia:**
 - Mínima de un año.
- **Habilidades y destrezas:**
 - Habilidad para llevar a cabo las instrucciones recibidas
 - Conocimiento sobre electricidad
 - Buenas relaciones humanas y de trabajo con compañeros y público en general.
 - Condiciones físicas saludables.
- **Otros Requisitos:**
 - Cursos de electricidad. (de preferencia)

I. Descripción Técnica del Puesto

Título del Puesto:	Jardinero Municipal
Ubicación Administrativa:	Servicios Generales
Inmediato Superior:	Secretario Municipal
Subalternos:	Ninguno
Número de Puestos:	1

II. Descripción (naturaleza del puesto):

Es un puesto operativo al cual le corresponde velar por la limpieza y el buen estado de las condiciones del parque y demás instalaciones municipales que se le asignen.

III. Atribuciones:

- Hacer la limpieza del parque municipal.
- Cultivar plantas ornamentales en las áreas destinadas para ese fin.
- Podar periódicamente los árboles.
- Proporcionar los cuidados necesarios para que las plantas se encuentren libres de plagas y enfermedades y se mantenga el ornato necesario.
- Reportar cualquier daño o perjuicio que observe en el parque o cualquier instalación municipal.
- Hacer limpieza en los sanitarios del parque.
- Realizar otras tareas que le sean asignadas relacionadas con el cargo.

IV. Relaciones de Trabajo:

- Con su jefe inmediato para recibir instrucciones y hacer consultas.

V. Autoridad:

- Ninguna

VI. Responsabilidades:

- Limpieza permanente del parque u otra instalación municipal asignada

VII. Especificaciones del Puesto:

- **Educacionales:**
 - Nivel primario.
- **Experiencia:**
 - No indispensable.
- **Habilidades y destrezas:**
 - Para realizar sus actividades ordinarias, tales como barrer, podar los árboles y cultivar las plantas.
- **Otros requisitos:**
 - Que sepa leer y escribir.
 - Tener conocimiento de jardinería.

ANEXO II

**MANUAL DE NORMAS Y PROCEDIMIENTOS
MUNICIPALIDAD DE PAJAPITA, DEPARTAMENTO DE SAN MARCOS**

ÍNDICE GENERAL

	Página
INTRODUCCIÓN	i
MANUAL DE NORMAS Y PROCEDIMIENTOS	1
ALCANCE DEL MANUAL	1
1.1 OBJETIVOS	1
1.2 ORGANIZACIÓN	1
1.3 DISEÑO	2
1.4 ACTUALIZACIÓN	2
2. DISEÑO DE UNA NORMA DE PROCEDIMIENTO	2
3. CODIFICACIÓN DE UNA NORMA	3
3.1 CÓDIGO MPSM-P-1.1	3
4. PARTES DE UNA NORMA	3
5. MECANISMO DE ELABORACIÓN DE UNA NORMA	3
6. ARCHIVO DE LAS NORMAS	4
7. RESPONSABILIDADES DEL DEPARTAMENTO AL QUE SE ASIGNE EL SEGUIMIENTO DE ESTOS PROCESOS (CONCEJO MUNICIPAL)	4
8. SIMBOLOGÍA DE LOS PROCEDIMIENTOS	4
9. INVENTARIO DE PROCESOS	5
9.1 RECURSOS HUMANOS	5
9.2 PLANIFICACIÓN	5
9.3 GESTIÓN ADMINISTRATIVA	5
9.4 COMPRAS	5
10. DIAGRAMAS DE FLUJO	6
10.1 Selección de Personal	6
10.2 Aprobación del Plan Operativo Anual	7
10.3 Proyecto de presupuesto	8
10.4 Manejo y Control de Fondo Rotativo Interno o Caja Chica	9
10.5 Control de almacén de bienes tangibles	10

INTRODUCCIÓN

De conformidad con el apoyo establecido para la municipalidad de Pajapita, por la Universidad de San Carlos de Guatemala, a través de la Facultad de Ciencias Económicas, Área de Administración de Empresas, se realizó un diagnóstico administrativo en diferentes áreas de la gestión municipal.

Tomando en cuenta que en el área administrativa se detectó la carencia de un Manual de Normas y Procedimientos, se consideró oportuno elaborarlo de tal forma de fortalecer a la Institución con este auxiliar para su gestión.

El manual de normas y procedimientos es un instrumento administrativo de carácter informativo en el que se presenta la secuencia procedimental para la ejecución de las actividades propias de las funciones de una institución en su conjunto o de una unidad administrativa en particular, norma las obligaciones para cada puesto de trabajo y delimita su área de aplicación y la toma de decisiones en el desarrollo de las actividades municipales.

MANUAL DE NORMAS Y PROCEDIMIENTOS

ALCANCE DEL MANUAL

El presente manual presenta sistemas y técnicas específicas, en donde señala las etapas a seguir para alcanzar los objetivos de todo el personal o grupo de trabajo que desempeñan labores que deben presentarse por escrito. El manual de normas y procedimientos es también llamado: manual de operación, de práctica, estándar, de instrucción sobre el trabajo, de rutinas de trabajo, de trámites y métodos de trabajo.

En la municipalidad de Pajapita se hace necesario la implementación del manual de normas y procedimientos que sirva de guía al personal de nuevo ingreso y el que ya está contratado, para que las actividades se realicen sobre procedimientos precisos y el fin primordial es que cada uno de los colaboradores desarrollen sus funciones de la mejor forma posible y así alcanzar niveles de eficiencia y eficacia necesarios para prestar un mejor servicio a la población.

1.1 OBJETIVOS

- Identificar los procesos administrativos.
- Aplicar los procedimientos para mejorar la eficacia y la eficiencia de los procesos administrativos.
- Establecer pautas para reducir tiempos y costos.
- Posibilitar el control de la operatoria administrativa.

1.2 ORGANIZACIÓN

El manual de normas y procedimientos tendrá las secciones siguientes:

- Índice; y,
- Normas de procedimientos (ordenadas por número secuencial)

1.3 DISEÑO

El manual esta creado para ser utilizado por el personal de la municipalidad de Pajapita, vinculando con las tareas reguladas. El diseño es uniforme y deberá ser ubicado en cada área de trabajo, al alcance de todo el personal.

1.4 ACTUALIZACIÓN

Para realizar la actualización respectiva se procederá conforme lo siguiente:

- Se efectuará cada año, las veces que sean necesarias, la modificación reemplazará las hojas de los puntos afectados, se establecerá fecha de vigencia para las nuevas hojas.
- En cada oportunidad en que se afecte el índice temático (por alta, baja o modificación de la norma), se enviará, junto con la norma modificada, la nueva versión de la hoja del índice.
- La actualización de una norma solo será válida cuando se formalice con un acto administrativo de la misma naturaleza que el que le dio vigencia.
- Cada área que haga uso del manual, una vez recibida la actualización, procederá inmediatamente al reemplazo, deberá destruir las hojas anteriores y procederá a archivar la nota que acompaña el envío.

2. DISEÑO DE UNA NORMA DE PROCEDIMIENTO

Debe contener como mínimo los siguientes puntos:

- Encabezado.
- Membrete de la municipalidad de Pajapita.
- Número de la norma (según codificación) y título.
- Número de hoja.
- Duración del proceso.
- Objetivo del Proceso.

3. CODIFICACIÓN DE UNA NORMA

Para codificar una norma, tómesese como ejemplo la planificación del plan operativo anual de la municipalidad.

- 1. Planificación (primer número secuencial)
- 1.1 Elaboración Plan Operativo Anual (POA) Concejo Municipal

3.1 CÓDIGO MPSM-P-1.1

Donde: MPSM = Municipalidad de Pajapita, San Marcos
 P = Planificación
 1.1 = Corresponde al proceso que se va a describir

4. PARTES DE UNA NORMA

Toda norma incluirá las secciones siguientes:

- Introducción.
- Objetivo: breve descripción de los fines que persigue.
- Alcance: indica el comienzo y final del procedimiento administrativo.
- Unidades Involucradas: enunciación de todas las áreas que participan.

5. MECANISMO DE ELABORACIÓN DE UNA NORMA

Detectado el aspecto a analizar, el Concejo Municipal procederá a revelar el procedimiento y sus propuestas de diseño de la norma de procedimiento, realizará correcciones y observaciones que se consideren oportunas.

- Recibidas las observaciones, se discutirán y evaluarán, y de considerarlas procedentes, se incorporarán al emitir la norma definitiva.
- Un ejemplar será archivado en el despacho del Señor Alcalde y el otro en el Departamento de cada usuario, además deberá notificarse a todo el personal.

6. ARCHIVO DE LAS NORMAS

Los diversos departamentos de la Municipalidad recibirán solo las normas en las que tengan intervención como usuarios y las archivarán en forma secuencial, según los dígitos de su codificación.

7. RESPONSABILIDADES DEL DEPARTAMENTO AL QUE SE ASIGNE EL SEGUIMIENTO DE ESTOS PROCESOS (CONCEJO MUNICIPAL)

- La generación de normas y procedimientos para toda la municipalidad.
- La provisión de las normas a todos los Departamentos y sus actualizaciones posteriores.
- Cada Departamento, por su parte, será responsable de difundir los cambios respectivos.

8. SIMBOLOGÍA DE LOS PROCEDIMIENTOS

Para efectos de la presentación gráfica se utilizó la simbología siguiente:



INICIO O TÉRMINO: Indica el principio o el fin del flujo, puede ser acción o lugar, además se utiliza para indicar que una unidad recibe o proporciona información.



ACTIVIDAD O PROCESO: Tarea o actividad llevada a cabo durante el proceso.



DOCUMENTO: Representa cualquier texto que se utilice, se genere o salga del procedimiento.



DECISIÓN O ALTERNATIVA: Indica un punto dentro del flujo en donde se debe tomar una decisión sí o no.



ARCHIVO: Indica que se guarde un documento en forma temporal o permanente.



TRANSPORTACIÓN: Indica los movimientos de personas, documentos o equipos.



DEMORA: Representa el retraso, demora o tiempo de espera que debe cumplirse para que continúe la secuencia del procedimiento.

9. INVENTARIO DE PROCESOS

En la presente sección se hace una síntesis de los procesos principales que se desarrollan dentro de la municipalidad de Pajapita, del departamento de San Marcos, así:

9.1 RECURSOS HUMANOS

- Selección de personal MPSM-RRHH-1.1

9.2 PLANIFICACIÓN

- Aprobación del Plan Operativo Anual MPSM-P-2.1
- Proyecto de Presupuesto MPSM-P-2.2

9.3 GESTIÓN ADMINISTRATIVA

- Manejo y control del Fondo Rotativo Interno o Caja Chica MPSM-GA-3.1

9.4 COMPRAS

- Control de Almacén de Bienes Tangibles MPSM-C-4.1

Municipalidad de Pajapita				Página 2						
Proceso: Planificación				Duración: 74 horas						
				Fecha de Revisión: 11/2010						
				No. de Actividades: 9						
Código: MPSM-P-2.1										
Procedimiento: Aprobación del Plan Operativo Anual										
Objetivo: Planificar las actividades de la municipalidad de Pajapita para tomar las decisiones oportunas.										
Inicia: Oficina Municipal de Planificación			Termina: Técnico en Planificación							
Actividad <input type="checkbox"/> Documento <input type="checkbox"/> Decisión <input type="checkbox"/> Transporte <input type="checkbox"/> Archivo <input type="checkbox"/> Demora <input type="checkbox"/>										
No.	Descripción	Tiempo Minutos	Distancia Metros	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Responsable
1	Recibe proyecto de actividades de siguiente año de la oficina de planificación	15	5							Secretario Municipal
2	Traslada a Concejo Municipal proyecto de Plan Operativo Anual	15	3							Secretario Municipal
3	Convoca al Concejo Municipal para coordinar las actividades a realizar en el año	15	1							Coordinador de Planificación
4	Aprueba el proyecto (POA) presentado	2880	1							Concejo Municipal
5	Recibe aprobación del Alcalde y Concejo Municipal	20	3							Coordinador de Planificación
6	Revisa el Plan Operativo para ejecutar	1440	1							Técnico de Planificación
7	Traslada el Plan Operativo Anual a Secretaría Municipal para elaborar acta	20	5							Secretario Municipal
8	Elabora Acta secretarial y traslada a OMP el Plan Operativo	25	1							Oficial de Secretaría
9	Archiva	10	1							Técnico de Planificación

Municipalidad de Pajapita	Página	4
	Duración:	6 horas
Proceso: Gestión Administrativa	Fecha de Revisión:	11/2010
	No. de Actividades:	10
Código: MPSM-GA-3.1		
Procedimiento: Manejo y Control de Fondo Rotativo Interno o Caja Chica		
Objetivo: Conocer el manejo y control del Fondo Rotativo Interno (FRI) o Caja Chica, para su administración, ejecución y registro oportuno y así transparentar las operaciones financieras.		
Inicia: Oficial de Tesorería		Termina: Oficial de Tesorería
Actividad <input type="checkbox"/> Documento <input type="checkbox"/> Decisión <input type="checkbox"/> Transporte <input type="checkbox"/> Archivo <input type="checkbox"/> Demora <input type="checkbox"/>		

No.	Descripción	Tiempo Minutos	Distancia Metros	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Responsable
1	Solicita disponibilidad presupuestaria a Tesorero Municipal	15	3							Oficial de Tesorería
2	Entrega requisición de dinero cuyas compras sean de emergencia y de poco valor y verifica contra factura y oficio de solicitud debidamente firmado y aprobado por el jefe inmediato	15	1							Oficial de Tesorería
3	Registra las facturas ingresadas en el libro del Fondo Rotativo Interno	30	2							Oficial de Tesorería
4	Efectúa arqueo de caja y liquidación respectiva cuando haya utilizado un 75% del valor asignado.	60	3							Oficial de Tesorería
5	Traslada solicitud de reembolso a Tesorero Municipal	20	3							Oficial de Tesorería
6	Verifica y aprueba traslado de fondos	120	0							Tesorero Municipal
7	Espera reembolso	30	1							Oficial de Tesorería
8	Recibe reembolso	30	3							Oficial de Tesorería
9	Registra el ingreso en el libro del Fondo Rotativo Interno con el nuevo saldo	30	1							Oficial de Tesorería
10	Archiva libro del Fondo Rotativo Interno o caja chica	10	1							Oficial de Tesorería

ANEXO III

PERFIL DE PROYECTOS

MUNICIPALIDAD DE PAJAPITA, DEPARTAMENTO DE SAN MARCOS

ÍNDICE GENERAL
REQUERIMIENTO DE INVERSIÓN SOCIAL
CONTENIDO MÍNIMO DE PERFIL DE PROYECTOS

	Página
INTRODUCCIÓN	i
1. Mejoramiento calle con Adoquín de la Gasolinera Scott Hacia Cantón El Rastro	1
2. Ampliación Proyecto Agua Potable Cabecera Municipal, Pajapita, San Marcos	4
3. Construcción Aula Escuela Oficial Rural Mixta Sector Río Los Cuaches, Aldea San José Belice	7

INTRODUCCIÓN

La municipalidad de Pajapita del departamento de San Marcos, de acuerdo a la investigación de campo realizada en junio de 2010, período en el cual se ha realizado el ejercicio profesional supervisado de los estudiantes de la Facultad de Ciencias Económicas de la Universidad de San Carlos de Guatemala, tiene programado realizar proyectos de infraestructura, que darán al Municipio un mejor aspecto, ya que se hace notar el interés que tienen las actuales autoridades para hacer las cosas bien, aunque todavía falta mucho por hacer, especialmente en las Aldeas y Caseríos, específicamente en caminos viales.

En esta sección se detallan los perfiles de algunos proyectos que considero serán de mucha importancia para la población de Pajapita.

REQUERIMIENTO DE INVERSIÓN SOCIAL

1. **PROYECTO:** Mejoramiento calle con Adoquín de la Gasolinera Scott hacia Cantón El Rastro
2. **UBICACIÓN DEL PROYECTO:** Cantón El Rastro.
 - 2.1 **MUNICIPIO:** Pajapita
 - 2.2 **DEPARTAMENTO:** San Marcos
 - 2.3 **COMUNIDAD:** Casco urbano del Municipio
 - 2.4 **DESCRIPCIÓN**

El proyecto consiste en humectación y compactación de la subrasante, selecto, conformación del selecto, humectación y compactación del selecto, capa de asiento de arena de río, tendido y afinado de arena de río, adoquín tráfico pesado, bordillos, estuque y limpieza final.

2.5 JUSTIFICACIÓN

Hace varios años fue adoquinada esta vía de acceso, pero con el paso del tiempo se ha deteriorado, la municipalidad se ha visto en la necesidad de solucionar dicho problema, el cual fue aprobado el proyecto, para mejorar al mismo tiempo la imagen del Municipio. Asimismo, es necesario elevar el nivel de vida de los habitantes del municipio, porque de esta manera se podrá caminar de manera más segura y rápida.

2.6 OBJETIVOS

2.6.1 Objetivo General:

- Mejorar el ornato del Municipio.
- Garantizar la locomoción de los vecinos.
- Contribuir al desarrollo del Municipio.

2.6.2 Objetivos Específicos:

- Mejorar la infraestructura y servicios básicos en el Municipio.
- Mejorar las condiciones de la calle para que las personas puedan caminar sin ningún inconveniente.
- Proporcionar un servicio eficiente y de calidad a los habitantes del Municipio.

2.7 PROBLEMAS QUE SE RESUELVEN CON EL PROYECTO

Mejorará notablemente la imagen del casco urbano, se tendrá la seguridad de minimizar los accidentes y al mismo tiempo realizará el ornato del Municipio.

2.8 POBLACIÓN A BENEFICIAR

2.8.1 DIRECTA: 1,500 Personas

2.8.2 INDIRECTA: Toda la población de Pajapita y visitantes que lleguen al Municipio.

2.9 TIEMPO APROXIMADO DE EJECUCIÓN: Tres meses

2.10 COSTO: Cuatrocientos treinta y seis mil novecientos noventa y ocho quetzales 75/100 (Q.436,998.75)

3 ESPECIFICACIONES DEL PROYECTO

- **Proceso Productivo:** Se mejorarán 1,485 Mts²

3.1 ASPECTOS TÉCNICOS

Tamaño:

- Período de diseño: 15 años.
- Clima: Cálido
- Longitud de Diseño: 1,485 Mts²
- Materiales a usar: Adoquín, cemento, arena de río y selecto.

3.2 PLAN DE INVERSIÓN

Se realizará con fondos de inversión del presupuesto de ingresos y egresos de la municipalidad.

3.3 SOSTENIBILIDAD

Se considera sostenible ya que luego de terminada la obra se dará el mantenimiento respectivo.

1. **PROYECTO:** Ampliación Proyecto Agua Potable
Cabecera Municipal, Pajapita, San
Marcos

2. **UBICACIÓN DEL PROYECTO:** Casco Urbano Municipio de Pajapita,
San Marcos.

- 2.1 **MUNICIPIO:** Pajapita
- 2.2 **DEPARTAMENTO:** San Marcos
- 2.3 **COMUNIDAD:** Casco urbano del Municipio
- 2.4 **DESCRIPCIÓN**

El proyecto consiste en: trazo y replanteo, excavación de zanja, relleno de zanja, línea de conducción, caja de válvula de limpieza, caja de válvula de aire, paso de zanjón de 6.00 Mts., paso de zanjón 12.00 Mts., paso aéreo de 43.00 Mts.

2.5 JUSTIFICACIÓN

Hace varios años fue construido el sistema de agua potable del municipio de Pajapita, el cual con el paso del tiempo y en los últimos años por el crecimiento de la población ha sido insuficiente para poder abastecer a toda la población, la municipalidad presionada por los vecinos que se quejaron de la irregularidad del servicio. Por tal razón la municipalidad de Pajapita promocionó la realización de un estudio y buscar posteriormente el financiamiento para poder ejecutar un proyecto de ampliación del sistema, para que la población pueda suplir sus necesidades del vital líquido y a la vez mejorar la imagen del municipio.

Es necesario elevar el nivel de vida de los habitantes del Municipio, porque de esta manera se podrá vivir y suplir las necesidades.

2.6 OBJETIVOS

2.6.1 Objetivo General:

- Mejorar el ornato del Municipio.
- Garantizar la salud de los vecinos.
- Contribuir al desarrollo del Municipio.

2.6.2 Objetivos Específicos:

- Mejorar los servicios básicos en el Municipio.
- Mejorar las condiciones de vida a todas las personas.
- Proporcionar un servicio eficiente y de calidad a los habitantes de la comunidad.

2.7 PROBLEMAS QUE SE RESUELVEN CON EL PROYECTO

Mejorará notablemente la imagen del casco urbano, se tendrá un servicio eficiente para toda la comunidad ya que actualmente el servicio se presta por sectores y horarios limitados y al mismo tiempo mejorará el ornato del Municipio.

2.8 POBLACIÓN A BENEFICIAR:

2.8.1 DIRECTA: 7,800 Personas

2.8.2 INDIRECTA: Toda la población de Pajapita y visitantes que lleguen al Municipio y hagan uso de los servicios básicos.

2.9 TIEMPO APROXIMADO DE EJECUCIÓN: Cinco meses.

2.10 COSTO: Un millón seiscientos tres mil quinientos veintitrés quetzales 50/100 (Q.1,603,523.50)

3 ESPECIFICACIONES DEL PROYECTO

Proceso Productivo: Se mejorarán 2,932.75 metros lineales.

3.1 ASPECTOS TÉCNICOS

Tamaño:

- Período de diseño: 15 años.
- Clima: Cálido
- Longitud de Diseño: 2,932.75 ml
- Materiales a usar: Arena de río, piedra bola, piedrín, clavos de diferentes medidas, tubería PVC de 8" c/160 PSI, cable galvanizado para tirante de 3/8", cable galvanizado de suspensión de 3/8", cemento, hierro de diferente medida, alambre de amarre, madera de diferente medida, candado, válvula de compuerta de 8", accesorios, adaptador de 8", tubería HG de 8".

3.2 PLAN DE INVERSIÓN

Se realizará con fondos de inversión del CODEDE por un monto de un millón quinientos setenta mil quetzales exactos (Q.1,570,000.00) y la municipalidad aportara treinta y tres mil quinientos veintitrés 50/100 quetzales (Q.33,523.50) del presupuesto de ingresos y egresos municipales.

3.3 SOSTENIBILIDAD

Se considera sostenible ya que el Municipio cuenta con varios afluentes de agua para poder suplir a toda la población, asimismo, terminada la obra se dará el mantenimiento respectivo.

1. **PROYECTO:** Construcción Aula Escuela Oficial Rural Mixta Sector Río Los Cuaches.

2. **UBICACIÓN DEL PROYECTO:** Sector Río Los Cuaches, Aldea San José Belice.
 - 2.1 **MUNICIPIO:** Pajapita
 - 2.2 **DEPARTAMENTO:** San Marcos
 - 2.3 **COMUNIDAD:** Sector Río Los Cuaches, Aldea San José Belice.
 - 2.4 **DESCRIPCIÓN**

El proyecto consiste en: trabajos preliminares, corte de terreno, preparación de base, solera de humedad, columnas, levantado de pared y otros.

2.5 JUSTIFICACIÓN

La escuela Oficial Rural Mixta del sector Río Los Cuaches de la aldea San José Belice, está ubicada a una distancia de 18 kilómetros del casco urbano de Pajapita, ruta al Tumbador San Marcos, actualmente se tiene una aula provisional (con blocks sobrepuestos y paredes de bambú amarrados con alambre) que no cumple con las garantías de seguridad para los alumnos y personal docente.

Es necesario elevar el nivel de vida de los habitantes del sector Río Los Cuaches de aldea San José Belice, especialmente la niñez, porque de esta manera se les facilitará poder recibir clases con tranquilidad y de una manera adecuada.

2.6 OBJETIVOS

2.6.1 Objetivo General:

Construir dos aulas en la Escuela Oficial Rural de sector Río los Cuaches de la aldea San José Belice.

2.6.2 Objetivos Específicos:

- Mejorar el nivel académico de los niños.
- Contribuir a elevar el nivel de vida de la población.

2.7 PROBLEMAS QUE SE RESUELVEN CON EL PROYECTO

Mejorará notablemente la imagen de la comunidad, se tendrá la seguridad de recibir clases sin problemas de accidentes o quebrantos de salud en los niños y al mismo tiempo traerá desarrollo a dicha comunidad.

2.8 POBLACIÓN A BENEFICIAR

2.8.1 DIRECTA: 100 Alumnos (Niños)

2.8.2 INDIRECTA: Toda la población del Sector Río los Cuaches, San José Belice, Pajapita, San Marcos.

2.9 TIEMPO APROXIMADO DE EJECUCIÓN: Cuatro meses

2.10 COSTO: Doscientos treinta cinco mil quetzales exactos (Q.235,000.00)

3 ESPECIFICACIONES DEL PROYECTO

Proceso Productivo: Se mejorarán 42.00 Mts²

3.1 ASPECTOS TÉCNICOS

Tamaño:

- Período de diseño: 15 años.
- Clima: Cálido
- Longitud de Diseño: 42.00 Mts.²

- Materiales a usar: Cemento, arena de río, piedrín, tabla de diferente medida, piedrín, clavo de diferente medida, piedra bola, reglas de diferente medida, laminas de zinc, hierro de diferente medida.

3.2 PLAN DE INVERSIÓN

Se realizará con fondos de inversión de presupuesto de ingresos y egresos de la municipalidad.

3.3 SOSTENIBILIDAD

Se considera sostenible ya que luego de terminada la obra se dará el mantenimiento respectivo.

ANEXO IV

**MANUAL DE EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO
MUNICIPALIDAD DE PAJAPITA, DEPARTAMENTO DE SAN MARCOS**

ÍNDICE GENERAL
MANUAL DE EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO

	Página
INTRODUCCIÓN	i
1. OBJETIVO	1
2. ALCANCE	1
3. RESPONSABILIDADES	1
3.1 CONCEJO MUNICIPAL	1
3.2 SECRETARIO MUNICIPAL	1
3.3 JEFES DE ÁREAS	2
4. PROCEDIMIENTOS	2
4.1 DISTRIBUCIÓN DE BOLETAS	2
4.2 ANÁLISIS DE LA INFORMACIÓN	2
4.3 TOMA DE DECISIONES	4
4.4 FLUJOGRAMA	5
Evaluaciones de Desempeño	
• Área Operativa	6
• Área Administrativa	9
• Jefes de Área	13

INTRODUCCIÓN

El siguiente manual es proporcionado a la Municipalidad de Pajapita del departamento de San Marcos, como una herramienta técnica y útil en la evaluación del desempeño de los empleados.

El manual detalla qué personas son las encargadas de pasar las evaluaciones, así como sus respectivas responsabilidades. Cómo deben realizarse dichas evaluaciones y cuáles son los puntos principales en su aplicación; se incluye un modelo que sirva de ejemplo al personal que lo lea y por último se incluye un flujograma de todo el proceso de aplicación de la evaluación del desempeño.

MANUAL DE EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO

1. OBJETIVO

Proponer una herramienta a la municipalidad de Pajapita por medio de la cuál se definan los lineamientos para realizar evaluaciones de desempeño al personal que labora en la Institución.

2. ALCANCE

Municipalidad de Pajapita, departamento de San Marcos.

3. RESPONSABILIDADES

A continuación se detallan las responsabilidades que corresponden a cada uno de los que participan en el proceso de evaluación de desempeño.

3.1 CONCEJO MUNICIPAL

- Programar fechas de las evaluaciones de desempeño.
- Evaluar objetivamente a cada uno de los jefes de área.
- Interpretar los datos obtenidos y tomar las medidas que considere necesarias dependiendo de cada resultado.

3.2 SECRETARIO MUNICIPAL

- Tabular la información recibida de los jefes de área.
- Informar al Concejo Municipal sobre los datos obtenidos.

3.3 JEFES DE ÁREAS

Realizar de forma objetiva las evaluaciones de desempeño, en las fechas programadas por el Concejo Municipal.

4. PROCEDIMIENTOS

El procedimiento a seguir para realizar las evaluaciones de desempeño es el siguiente.

4.1 DISTRIBUCIÓN DE BOLETAS

El Secretario Municipal debe distribuir las boletas de evaluación de desempeño a los jefes de cada área, según la programación realizada. Al concluir la actividad, cada Jefe de área debe regresar las boletas al Secretario Municipal, para que realice el análisis de la información.

4.2 ANÁLISIS DE LA INFORMACIÓN

La evaluación del desempeño se realizará en forma semestral o como considere necesario el Concejo, por lo que el Secretario Municipal, debe realizar un listado del personal en una hoja excel por área de trabajo y anotar las variables que son evaluadas. Ejemplo:

Nota máxima de 10 puntos

Puesto	Nombre del empleado	Capacidad de Aprendizaje	Espiritu de Cooperación	Conocimiento del Trabajo	Capacidad de orden y limpieza	Responsable y Confiable	Productividad	Espiritu de Superación
Piloto	Juan Pérez	8	5	9	6	8	8	7
Ayudante	Pedro Tzoc	9	7	8	7	9	8	5

Según el ejemplo anterior, el primer colaborador tiene una nota baja en la variable Espíritu de Cooperación. Esto demuestra que no se está motivando de la manera adecuada, aún cuando el colaborador tiene una productividad alta. De la misma manera se deben analizar los datos de todos los colaboradores de la Institución y donde exista mayor cantidad de deficiencias, el Concejo Municipal, debe tomar las medidas necesarias para solucionarlas, sin perjuicio de afectar otras variables.

Cuando se haya realizado más de una evaluación de desempeño a un colaborador, se debe revisar cual ha sido el resultado anterior de las variables y tomar las medidas que considere necesarias.

En la última columna se debe colocar el resultado final de la evaluación, es decir, la suma total de las variables. Ejemplo:

Nota máxima de 100 puntos

Puesto	Nombre del empleado	Capacidad de Aprendizaje	Espíritu de Cooperación	Conocimiento del Trabajo	Capacidad de orden y limpieza	Responsable y Confiable	Productividad	Resultado de la evaluación
Piloto	Juan Pérez	8	5	9	6	8	8	59
Ayudante	Pedro Tzoc	9	7	8	7	9	8	85

El resultado de la evaluación, marca un parámetro en el cual se encuentra el colaborador, de la siguiente forma:

MALO	Hasta 42
REGULAR	43 a 59
BUENO	60 a 79
MUY BUENO	80 a 91
EXCELENTE	92 a 100

Para el ejemplo anterior se observa que el primero tiene una nota de 59 de los 100 puntos posibles, por lo que tiene un desempeño “**regular**” dentro de la institución.

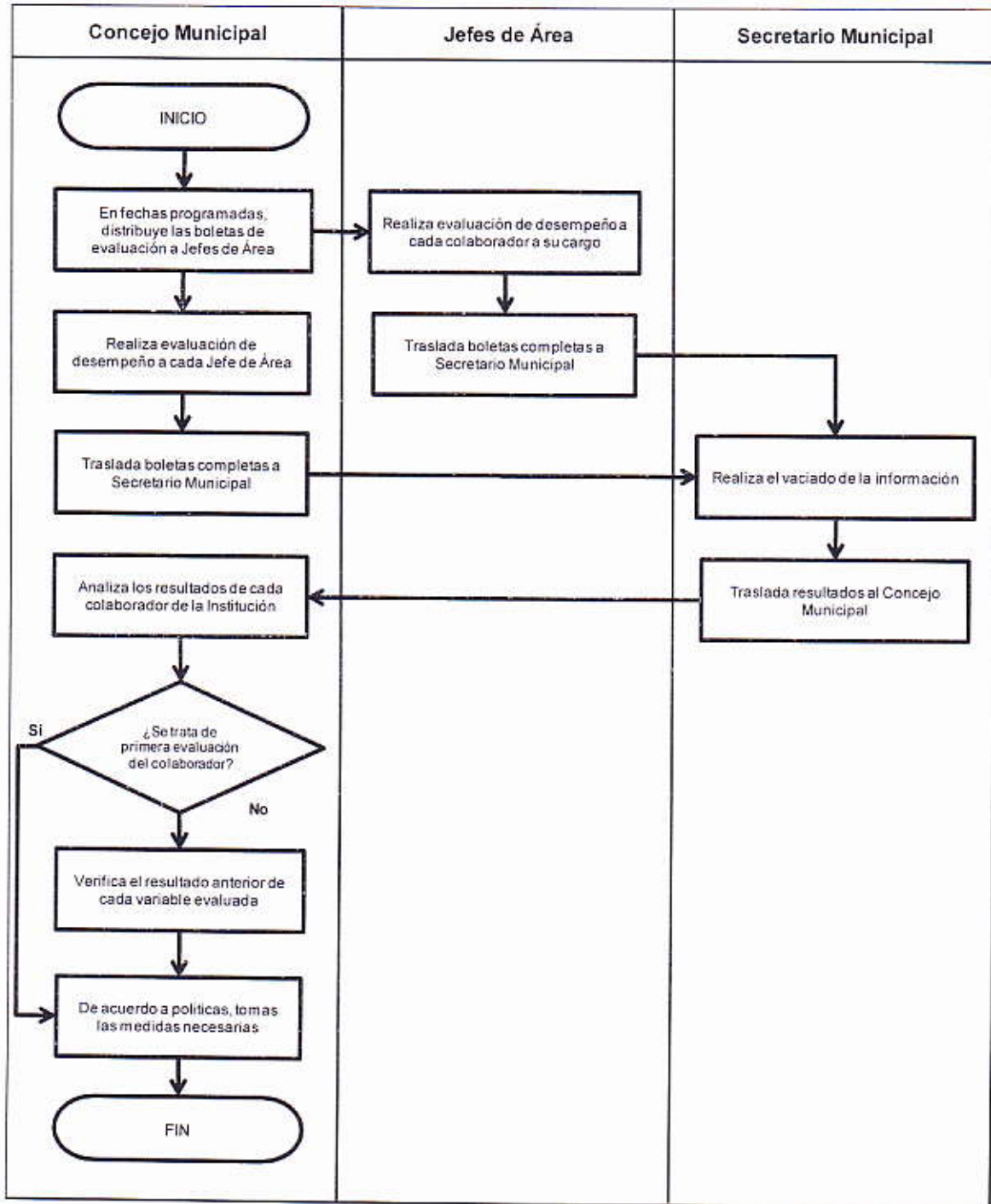
El segundo colaborador tiene una nota de 85 puntos por lo que su desempeño se encuentra en el parámetro de “**muy bueno**” dentro de la institución.

Con esta nota final el Concejo Municipal podrá determinar qué empleado es el que tiene mejor o peor desempeño dentro de la institución.

4.3 TOMA DE DECISIONES

El Concejo Municipal de Pajapita, al final del ejercicio de evaluación de desempeño, de acuerdo a los resultados obtenidos y a las políticas internas de la institución, deberá tomar las decisiones que considere pertinentes, dependiendo del resultado de cada una de ellas.

4.4 Flujograma





Municipalidad de Pajapita, San Marcos

Evaluación del Desempeño Área Operativa

NOMBRE DEL EMPLEADO: _____

PUESTO: _____ FECHA DE EVALUACIÓN: ____/____/____

IMPORTANTE:	MÍNIMO 1 ó 2	RAZONABLE 3 ó 4	ESTANDAR 5 ó 6	MUY BUENO 7 u 8	EXCELENTE 9 ó 10
Marque con (X) en el cuadro más apropiado. Cuando califica por encima o por debajo del estándar, por favor haga uso del espacio de observaciones para argumentar su calificación	Cumple sólo requerimientos mínimos para designarlo o tenerlo en el puesto	Es definitivamente mejor que mínimo pero no alcanza el nivel que se espera de un colaborador calificado	Cumple en cada aspecto con el estándar que se espera de un colaborador con experiencia y calificado	Se desempeña en forma superior que consistentemente excede al estándar esperado y altamente calificado	Tiene un desempeño fuera de serie. Excede el estándar en forma excepcional

FACTORES DE EVALUACIÓN

1. CAPACIDAD DE APRENDIZAJE	MÍNIMO	RAZONABLE	ESTANDAR	MUY BUENO	EXCELENTE
	1 2	3 4	5 6	7 8	9 10
Aprende a ejecutar sus deberes rápida y eficientemente. Muestra rapidez para captar e interpretar las instrucciones y métodos de trabajo y para corregir errores					

2. ESPÍRITU DE COOPERACIÓN	MÍNIMO	RAZONABLE	ESTANDAR	MUY BUENO	EXCELENTE
	1 2	3 4	5 6	7 8	9 10
Busca desarrollarse y superarse a través de mostrarse interesado (a) en el trabajo, colaborando en todo lo que sea necesario.					

3. CONOCIMIENTO DEL TRABAJO	MÍNIMO	RAZONABLE	ESTANDAR	MUY BUENO	EXCELENTE
	1 2	3 4	5 6	7 8	9 10
Comprende todas las fases y aspectos del trabajo implicado en su cargo.					

4. CAPACIDAD DE ORDEN, LIMPIEZA E IMAGEN	MÍNIMO	RAZONABLE	ESTANDAR	MUY BUENO	EXCELENTE
	1 2	3 4	5 6	7 8	9 10
Posee aptitud para mantener su área de trabajo ordenada, ya sea materiales, herramientas o papelería. Es limpio (a) y cuidadoso (a) con su imagen, es aceptable.					

5. RESPONSABLE Y CONFIABLE	MÍNIMO	RAZONABLE	ESTANDAR	MUY BUENO	EXCELENTE
	1 2	3 4	5 6	7 8	9 10
Es capaz de realizar su trabajo confiable y responsablemente, con precisión, a tiempo, independientemente de ser supervisado (a), es de buena calidad su trabajo.					

6. PRODUCTIVIDAD	MÍNIMO	RAZONABLE	ESTANDAR	MUY BUENO	EXCELENTE
	1 2	3 4	5 6	7 8	9 10
El volumen y cantidad de trabajo que realiza es aceptable y de calidad.					

7. ESPÍRITU DE SUPERACIÓN	MÍNIMO	RAZONABLE	ESTANDAR	MUY BUENO	EXCELENTE
	1 2	3 4	5 6	7 8	9 10
Búsqueda de superación y desarrollo, mostrándose interesado (a) en el trabajo diario.					

8. AUTOGERENCIA	MÍNIMO	RAZONABLE	ESTANDAR	MUY BUENO	EXCELENTE
	1 2	3 4	5 6	7 8	9 10
Es capaz de administrar adecuadamente el tiempo, en términos de puntualidad y asistencia. Acepta las normas e instrucciones de la institución. Alinde las normas de seguridad.					

9. ESPÍRITU DE ADAPTACIÓN	MÍNIMO	RAZONABLE	ESTANDAR	MUY BUENO	EXCELENTE
	1 2	3 4	5 6	7 8	9 10
Acepta y sigue las instrucciones de sus Jefes y Encargados con consideración y respeto.					

10. EMPATÍA	MÍNIMO	RAZONABLE	ESTANDAR	MUY BUENO	EXCELENTE
	1 2	3 4	5 6	7 8	9 10
Habilidad para establecer relaciones interpersonales armónicas con todos. Tiene buena manera de tratar a la gente y es fácil de tratar.					

NOTA: Al finalizar la evaluación sume los números marcados en cada rubro para obtener el resultado final.

RESULTADO DE LA EVALUACIÓN

MALO	Hasta 42	
REGULAR	43 a 59	
BUENO	60 a 79	
MUY BUENO	80 a 91	
EXCELENTE	92 a 100	

NOMBRE DEL EVALUADOR: _____

RECOMENDACIÓN: _____



Municipalidad de Pajapita, San Marcos

Sistema de Evaluación de Desempeño

RESULTADOS EVALUACIÓN NIVEL OPERATIVO

NOMBRE DEL EVALUADO _____

DEPARTAMENTO: _____

	FACTOR	PUNTEO	EVALUACIÓN
1	Capacidad de Aprendizaje	10	
2	Espíritu de Cooperación	10	
3	Conocimiento del Trabajo	10	
4	Capacidad de orden y limpieza	10	
5	Responsable y Confiable	10	
6	Productividad	10	
7	Espíritu de Superación	10	
8	Autogerencia	10	
9	Espíritu de Adaptación	10	
10	Empatía	10	
	TOTAL	100	

Período de Evaluación: _____

Fecha de Evaluación: _____

Firma del Colaborador: _____

Firma del Evaluador: _____



Municipalidad de Pajapita, San Marcos

Evaluación del Desempeño Área Administrativa

NOMBRE DEL EMPLEADO: _____

PUESTO: _____ FECHA DE EVALUACIÓN: ____/____/____

1. CALIDAD DE TRABAJO:

Trabaja con calidad y exactitud, se preocupa por cumplir con sus funciones.

MALO							REGULAR			BUENO			MUY BUENO		EXCELENTE	
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14		15	
Nunca satisface los requisitos. Descuidado (a), no le interesa hacer un trabajo de buena calidad.							Frecuentemente hay que corregirlo (a). Trabajo de baja calidad. Un promedio de errores ligeramente alto.			Se confía en su trabajo. Cumple las normas.			Trabaja muy bien, es preciso (a) y exacto (a). Se preocupa por la calidad de sus tareas.		Su trabajo es excelente. Siempre informa sobre los resultados de las tareas que se le encomiendan, las tareas siempre son de alta calidad.	

2. PRODUCTIVIDAD EN EL TRABAJO:

El volumen de trabajo que realiza es aceptable y a tiempo, cumple con sus responsabilidades.

MALO							REGULAR			BUENO			MUY BUENO		EXCELENTE	
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14		15	
Volumen de trabajo bajo, nunca está a tiempo y tiene muchos errores.							Volumen de trabajo aceptable, podría ser mejor y sin muchos errores.			Su rendimiento y productividad son normales.			Rápido (a) y hábil, su trabajo algunas veces es superior a lo normal.		Muy rápido (a) y hábil. Su volumen de trabajo es siempre superior al normal.	

3. CAPACIDAD DE APRENDIZAJE

Aprende a ejecutar sus deberes rápida y eficientemente.

MALO				REGULAR	BUENO		MUY BUENO		EXCELENTE	
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	
Marcada dificultad para aprender.				Capacidad media en el aprendizaje.	su capacidad de aprendizaje es aceptable.		Tiene rapidez para captar e interpretar instrucciones.		Aprende a ejecutar sus deberes rápida y eficientemente.	

4. EDUCACIÓN Y CONOCIMIENTO DEL TRABAJO

Posee la preparación técnica y académica que requiere el puesto y tiene la suficiente experiencia ó entrenamiento para desempeñarlo.

MALO				REGULAR	BUENO		MUY BUENO		EXCELENTE	
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	
Se le repiten las instrucciones una y otra vez, no pone atención y aprende muy despacio. No transmite sus conocimientos.				Conocimiento limitado. Requiere entrenamiento y ayuda adicional. Debe concentrarse más.	Tiene experiencia. Conoce su área. Capta conocimientos y técnicas.		Amplios conocimientos de su trabajo, se preocupa por mantenerse actualizado.		Tiene gran experiencia, gran dominio sobre todo lo relacionado con su puesto. Le gusta enseñar y aportar ideas.	

5. RESPONSABILIDAD ECONÓMICA											
Maneja adecuadamente los valores y equipo a su cargo, así como de las consecuencias que se deriven de ello.											
MALO				REGULAR		BUENO		MUY BUENO		EXCELENTE	
1	2	3	4	5		6	7	8	9	10	
El manejo de sus valores y equipo es inadecuado, causa deterioro constante a los mismos.				No mantiene cuidado ni control sobre su equipo y valores, solo corrige cuando el problema es evidente.		Mantiene control sobre su equipo y valores sin embargo no siempre es constante.		El manejo y control de su equipo y valores es bueno, muy orientado al costo beneficio cuida de no tener o provocar atraso en su manejo.		El cuidado, manejo y control sobre sus herramientas equipo y valores se traducen en ganancia para la Institución.	

6. AUTOGERENCIA											
Es capaz de administrar adecuadamente el tiempo, en términos de puntualidad y asistencia. Acepta y atiende las normas e instrucciones, incluyendo las normas de seguridad.											
MALO				REGULAR		BUENO		MUY BUENO		EXCELENTE	
1	2	3	4	5		6	7	8	9	10	
No cumple con los requerimientos llega siempre tarde, falta mucho y no atiende normas.				Aún cuando cumple con algunos requerimientos su puntualidad y asistencia es irregular. Algunas veces no atiende normas.		La mayoría de las veces cumple aceptablemente		Siempre cumple con todos los aspectos.		Es excelente en la administración del tiempo, así como la aplicación de normas e instrucciones, las aplica siendo modelo a los demás.	

7. ACTITUD RESPECTO AL TRABAJO:											
Se interesa por el trabajo, demuestra entusiasmo, acepta adecuadamente la supervisión.											
MALO				REGULAR		BUENO		MUY BUENO		EXCELENTE	
1	2	3	4	5		6	7	8	9	10	
No tiene interés por su trabajo. Trabaja con desgano, toma de mala manera la supervisión				Debe interesarse más por su trabajo. Hace sólo lo que se le ordena.		Se interesa por su trabajo. Acepta críticas y supervisión.		Le gusta lo que hace. Corrige sus errores.		Su mayor interés es realizar un buen trabajo. Se prepara constantemente para mejorarlo.	

8. INICIATIVA											
Capacidad para mejorar procedimientos y métodos de trabajo.											
MALO				REGULAR		BUENO		MUY BUENO		EXCELENTE	
1	2	3	4	5		6	7	8	9	10	
No da ideas. Sólo hace apenas lo necesario. Negativo (a) ante los cambios. Todo se le olvida.				Sólo hace lo asignado. De vez en cuando sugiere ideas.		Sugiere ideas. Acepta sugerencias. Ocasionalmente busca hacer más de lo que le corresponde. Es comunicativo (a).		Busca y cumple otras funciones. Aporta ideas. Ayuda a resolver problemas.		Demuestra empuje. Decidido (a), independiente y original. Por su experiencia sugiere ideas, métodos y resuelve problemas propios y de otros.	

9. RELACIONES INTERPERSONALES

Habilidad para establecer y mantener relaciones internas ó externas de la empresa para el desarrollo eficiente de su trabajo.

MALO	REGULAR	BUENO	MUY BUENO	EXCELENTE
1	2	3	4	5
Siempre lleva la contraria. Es problemático. No acepta que otro tenga la razón.	Es temperamental, se molesta, tiene mal genio. Discute pero a veces acepta las razones de otros. No siempre trabaja en equipo.	Se lleva bien con sus compañeros y superiores. Atiende bien al cliente.	Busca la integración. Le tienen confianza sus compañeros, lo mismo que sus superiores. Le sugiere alternativas al cliente.	Es justo, imparcial, maduro y veráz. Tiene excelente aceptación en su grupo. Cede su interés personal ante el interés de la general.

10. IMAGEN:

Posee aptitud para mantener su área de trabajo ordenada, ya sea materiales, herramientas o papelería. Es limpio y cuidadoso con su imagen personal.

MALO	REGULAR	BUENO	MUY BUENO	EXCELENTE
1	2	3	4	5
Su imagen es descuidada, no se vé limpio la mayor parte del tiempo. Su área de trabajo se mantiene desordenada.	Algúnas veces su presentación no es aceptable, la mayor parte del tiempo su área de trabajo está desordenada.	La mayor parte del tiempo está limpio, bien presentable, su imagen es agradable no solo en el manejo de su equipo sino que en su área de trabajo.	Bien presentado y limpio, su área de trabajo es ordenada.	Se destaca por su limpieza y pulcritud, fomenta a que sus compañeros hagan lo mismo, siempre tiene las cosas en su lugar.

NOTA: Al finalizar la evaluación sume los números marcados en cada rubro para obtener el resultado final.

RESULTADO DE LA EVALUACIÓN

MALO	Hasta 42	
REGULAR	43 a 59	
BUENO	60 a 79	
MUY BUENO	80 a 91	
EXCELENTE	92 a 100	

NOMBRE DEL EVALUADOR: _____

RECOMENDACIÓN: _____



Municipalidad de Pajapita, San Marcos

Sistema de Evaluación de Desempeño

RESULTADOS EVALUACIÓN NIVEL ADMINISTRATIVO

NOMBRE DEL EVALUADO _____

DEPARTAMENTO: _____

	FACTOR	PUNTEO	EVALUACIÓN
1	Calidad de Trabajo	15	
2	Productividad	15	
3	Capacidad de Aprendizaje	10	
4	Educación y Conocimiento del trabajo	10	
5	Responsabilidad Económica	10	
6	Autogerencia	10	
7	Actitud respecto al trabajo	10	
8	Iniciativa en el trabajo	10	
9	Relaciones interpersonales	5	
10	Imagen	5	
	TOTAL	100	

Período de Evaluación: _____

Fecha de Evaluación: _____

Firma del Colaborador: _____

Firma del Evaluador: _____



Municipalidad de Pajapita, San Marcos

Evaluación del Desempeño de Jefes de Área

NOMBRE DEL EMPLEADO: _____

PUESTO: _____, FECHA DE EVALUACIÓN: ____/____/____.

1. CALIDAD DE TRABAJO:														
Trabaja con calidad y exactitud, se preocupa por cumplir con sus funciones.														
MALO		REGULAR		BUENO		MUY BUENO		EXCELENTE						
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15
Nunca satisface los requisitos. Descuidado (a) no le interesa hacer un trabajo de buena calidad.		Frecuentemente hay que corregirlo (a). Su trabajo es de baja calidad. Su promedio de errores es ligeramente alto.		Se confía en su trabajo. Cumple las normas.		Trabaja muy bien, es preciso y exacto. Se preocupa por la calidad del proceso.		Su trabajo es excelente. Siempre informa sobre los resultados de las tareas que se le encomiendan, las tareas siempre son de alta calidad.						

2. PRODUCTIVIDAD EN EL TRABAJO:														
El volumen de trabajo que realiza es aceptable y a tiempo, cumple con sus responsabilidades.														
MALO		REGULAR		BUENO		MUY BUENO		EXCELENTE						
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15
Volumen de trabajo bajo, nunca está a tiempo y tiene muchos errores.		Volumen de trabajo aceptable, podría ser mejor y sin muchos errores.		Su rendimiento y productividad son normales.		Rápido y hábil, su trabajo algunas veces es superior a lo normal.		Muy rápido y hábil. Su volumen de trabajo es siempre superior al normal.						

3. CAPACIDAD PARA MANEJO DE PERSONAL									
Califica la eficacia en la supervisión de sus subalternos.									
MALO		REGULAR		BUENO		MUY BUENO		EXCELENTE	
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Las instrucciones que da a su personal no son comprensibles.		La mayor parte de las veces no es claro para dar instrucciones, el resultado de las operaciones de su área no es adecuado.		Efectivo en el trabajo con personas, el resultado de las operaciones de su área son buenas.		Apoya a su personal y es cooperador, capaz de evaluarlos objetivamente, sabe corregirlos y sus resultados son muy buenos.		Genera confianza, con capacidad para dirigir personal objetivamente, los resultados de su área son relevantes.	

4. EDUCACIÓN Y CONOCIMIENTO DEL TRABAJO											
Posee la preparación técnica y académica que requiere el puesto y tiene la suficiente experiencia ó entrenamiento para desempeñarlo.											
MALO				REGULAR		BUENO		MUY BUENO		EXCELENTE	
1	2	3	4	5		6 7		8 9		10	
Se le repiten las instrucciones una y otra vez, no pone atención y aprende muy despacio. No transmite sus conocimientos				Conocimiento limitado. Requiere entrenamiento y ayuda adicional. Debe concentrarse más.		Tiene experiencia. Conoce su oficio. Capta conocimientos y técnicas.		Amplios conocimientos de su trabajo, se preocupa por mantenerse actualizado.		Tiene gran experiencia, gran dominio sobre todo lo relacionado con su puesto. Le gusta enseñar y aportar ideas.	

5. RESPONSABILIDAD ECONÓMICA											
Maneja adecuadamente los valores y equipo a su cargo, así como de las consecuencias que se deriven de ello.											
MALO				REGULAR		BUENO		MUY BUENO		EXCELENTE	
1	2	3	4	5		6 7		8 9		10	
El manejo de sus valores y equipo es inadecuado, causa deterioro constante a los mismos.				No mantiene cuidado ni control sobre su equipo y valores sólo corrige cuando el problema es evidente.		Mantiene control sobre su equipo y valores, sin embargo no siempre es constante ni preventivo.		El manejo y control de su equipo y valores es bueno, muy orientado al costo beneficio cuida de no tener o provocar atraso en su manejo.		El cuidado, manejo y control sobre sus herramientas, equipo y valores se traducen en ganancia para la institución.	

6. AUTOGERENCIA											
Es capaz de administrar adecuadamente el tiempo, en términos de puntualidad y asistencia. Acepta y atiende las normas e instrucciones de la institución, incluyendo las normas de seguridad.											
MALO				REGULAR		BUENO		MUY BUENO		EXCELENTE	
1	2	3	4	5		6 7		8 9		10	
No cumple con lo requerimientos, llega siempre tarde, falta mucho y no atiende normas.				Aún cuando cumple con algunos requerimientos, su puntualidad y asistencia es irregular. Algunas veces no atiende normas.		La mayoría de las veces cumple aceptablemente		Siempre cumple con todos los aspectos.		Es excelente en la administración del tiempo, así como la aplicación de normas e instrucciones, las aplica siendo modelo a los demás.	

7. ACTITUD RESPECTO AL TRABAJO:											
Se interesa por el trabajo, demuestra entusiasmo, acepta adecuadamente la supervisión											
MALO				REGULAR		BUENO		MUY BUENO		EXCELENTE	
1	2	3	4	5		6 7		8 9		10	
No tiene interés por su trabajo. Trabaja con desgano, toma de mala manera la supervisión				Debe interesarse más por su trabajo. Hace sólo lo que se le ordena.		Se interesa por su trabajo. Acepta críticas y supervisión.		Le gusta lo que hace. Corrige sus errores.		Su mayor interés es realizar un buen trabajo. Se prepara constantemente para mejorarlo.	

8. INICIATIVA											
Capacidad para mejorar procedimientos y métodos de trabajo.											
MALO				REGULAR		BUENO		MUY BUENO		EXCELENTE	
1	2	3	4	5		6	7	8	9	10	
No da ideas. Sólo hace apenas lo necesario. Negativo ante los cambios. Todo se le olvida.				Sólo hace lo asignado. De vez en cuando sugiere ideas.		Sugiere ideas. Acepta sugerencias. Ocasionalmente busca hacer más de lo que le corresponde. Es comunicativo.		Busca y cumple otras funciones. Aporta ideas. Ayuda a resolver problemas.		Demuestra empuje. Decidido, independiente y original. Por su experiencia sugiere ideas, métodos y resuelve problemas propios y de otros.	

9. RELACIONES INTERPERSONALES					
Habilidad para establecer y mantener relaciones internas ó externas de la Institución para el desarrollo eficiente de su trabajo.					
MALO	REGULAR		BUENO	MUY BUENO	EXCELENTE
1	2		3	4	5
Siempre lleva la contraria. Es problemático. No acepta que otro tenga la razón.	Es temperamental, se molesta, tiene mal genio. Discute pero a veces acepta las razones de otros. No siempre trabaja en equipo.		Se lleva bien con sus compañeros y superiores. Atiende bien al cliente.	Busca la integración. Le tienen confianza sus compañeros lo mismo que sus superiores. Le sugiere alternativas al cliente.	Es justo, imparcial, maduro y veráz. Tiene excelente aceptación en su grupo. Cede su interés personal ante el interés de la general.

10. IMAGEN:					
Posee aptitud para mantener su área de trabajo ordenada, ya sea materiales, herramientas o papelería. Es limpio y cuidadoso con su imagen personal.					
MALO	REGULAR		BUENO	MUY BUENO	EXCELENTE
1	2		3	4	5
Su imagen es descuidada, no se vé limpio la mayor parte del tiempo. Su área de trabajo se mantiene desordenada.	Algúnas veces su presentación no es aceptable, la mayor parte del tiempo su área de trabajo está desordenada.		La mayor parte del tiempo está limpio, bien presentable, su imagen es agradable no sólo en el manejo de su equipo sino que en su área de trabajo.	Bien presentado y limpio, su área de trabajo es ordenada.	Se destaca por su limpieza y pulcritud, motiva a que sus compañeros hagan lo mismo, siempre tiene las cosas en su lugar.

NOTA: Al finalizar la evaluación sume los números marcados en cada rubro para obtener el resultado final.

RESULTADO DE LA EVALUACIÓN

MALO	Hasta	42	
REGULAR	43 a	59	
BUENO	60 a	79	
MUY BUENO	80 a	91	
EXCELENTE	92 a	100	

NOMBRE DEL EVALUADOR: _____

RECOMENDACIÓN: _____



Municipalidad de Pajapita, San Marcos

Sistema de Evaluación de Desempeño

RESULTADOS EVALUACIÓN NIVEL JEFES

NOMBRE DEL EVALUADO _____

DEPARTAMENTO: _____

	FACTOR	PUNTEO	EVALUACIÓN
1	Calidad de Trabajo	15	
2	Productividad	15	
3	Capacidad Manejo de Personal	10	
4	Educación y Conocimiento del trabajo	10	
5	Responsabilidad Económica	10	
6	Autogerencia	10	
7	Actitud respecto al trabajo	10	
8	Iniciativa en el trabajo	10	
9	Relaciones interpersonales	5	
10	Imagen	5	
	TOTAL	100	

Período de Evaluación: _____

Fecha de Evaluación: _____

Firma del Colaborador: _____

Firma del Evaluador: _____

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 DE PAJAPITA. Monografía del municipio de Pajapita. Año 2009. Pp 2.
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