

**MUNICIPIO DE CUYOTENANGO
DEPARTAMENTO DE SUCHITEPÉQUEZ**

“DIAGNÓSTICO ADMINISTRATIVO MUNICIPAL”

JUAN FRANCISCO LÓPEZ GUZMÁN

TEMA GENERAL

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

**MUNICIPIO DE CUYOTENANGO
DEPARTAMENTO DE SUCHITEPÉQUEZ**

TEMA INDIVIDUAL

“DIAGNÓSTICO ADMINISTRATIVO MUNICIPAL”

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

2012

2012

(c)

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

CUYOTENANGO = VOLUMEN 6

2-70-20-AE-2010

Impreso en Guatemala, C. A.

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

“DIAGNÓSTICO ADMINISTRATIVO MUNICIPAL”

**MUNICIPIO DE CUYOTENANGO
DEPARTAMENTO DE SUCHITEPÉQUEZ**

INFORME INDIVIDUAL

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

JUAN FRANCISCO LÓPEZ GUZMÁN

**previo a conferírsele el título
de**

ADMINISTRADOR DE EMPRESAS

en el Grado Académico de

LICENCIADO

Guatemala, mayo de 2012

**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. MSc. Albaro Joel Girón Barahona
Vocal Segundo:	Lic. Carlos Antonio Hernández Gálvez
Vocal Tercero:	Lic. Juan Antonio Gómez Monterroso
Vocal Cuarto:	P.C. Oliver Augusto Carrera Leal
Vocal Quinto:	P.C. Walter Obdulio Chiguichón Boror

**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. MSc. 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:	Pablo Humberto Navichoc García
Delegado Estudiantil Área de Administración de Empresas:	



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 29 de mayo de 2012, según Acta No. 11-2012 Punto QUINTO, inciso 5.3, subinciso 5.3.50 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 Cuyotenango, departamento de Suchitepéquez.

Presentó: **JUAN FRANCISCO LÓPEZ GUZMÁN**

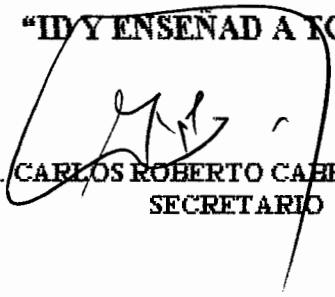
Para su graduación profesional como: **ADMINISTRADOR DE EMPRESAS**

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 doce días del mes de junio de dos mil doce.

Atentamente,

"ID Y ENSEÑAD A TODOS"


LIC. CARLOS ROBERTO CABRERA MORALES
SECRETARIO



Smp.


REVISADO

ÍNDICE

No.	CONTENIDO	Pág.
	INTRODUCCIÓN	i
	CAPÍTULO I	
	MARCO MUNICIPAL	
1.1	ANTECEDENTES HISTÓRICOS DEL MUNICIPIO	1
1.2	LOCALIZACIÓN	2
1.3	DIVISIÓN POLÍTICO ADMINISTRATIVA	3
1.3.1	División política	3
1.3.2	División administrativa	6
1.3	POBLACIÓN	6
1.4	Total, número de hogares y tasa de crecimiento	6
1.4.2	Densidad poblacional	7
1.4.3	Población económicamente activa	7
1.4.4	Migración	8
1.4.4.1	Inmigración	8
1.4.4.2	Emigración	9
1.4.5	Vivienda	9
1.4.6	Ocupación y salarios	9
1.4.7	Pobreza	10
1.5	SERVICIOS BÁSICOS Y SU INFRAESTRUCTURA	11
1.5.1	Agua	11
1.5.2	Drenajes	12
1.5.3	Sistemas de tratamiento de aguas servidas	13
1.5.4	Sistemas de recolección de tratamiento de basura	13
1.5.5	Letrinización	14
1.5.6	Educación	15

1.5.6.1	Inscripción de alumnos por sector y área	15
1.5.6.2	Tasas de cobertura por niveles educativos	16
1.5.7	Salud	17
1.5.8	Energía eléctrica	22
1.5.9	Cementerio	23
1.6	ORGANIZACIÓN SOCIAL Y PRODUCTIVA	23
1.6.1	Organizaciones sociales	24
1.6.1.1	Asociaciones sociales	24
1.6.1.2	Consejos Comunitarios de Desarrollo –COCODES-	24

CAPÍTULO II

MARCO MUNICIPAL

2.1	MARCO LEGAL	25
2.2	DIAGNÓSTICO ADMINISTRATIVO DE LA INSTITUCIÓN	28
2.3	ANÁLISIS ESTRUCTURAL	28
2.4	ANÁLISIS FUNCIONAL	31
2.5	ANÁLISIS PROCEDIMENTAL	34
2.6	ANÁLISIS DE FACULTADES	35
2.7	ANÁLISIS DE RELACIONES	38

CAPÍTULO III

PROPUESTA DE SOLUCIÓN A LA PROBLEMÁTICA ENCONTRADA

3.1	PROPUESTA ESTRUCTURAL	42
3.2	PROPUESTA FUNCIONAL	51
3.3	PROPUESTA PROCEDIMENTAL	53
3.4	PROPUESTA DE FACULTADES	54
3.5	PROPUESTA DE RELACIONES	57

3.6	PRIORIZACIÓN DE SOLUCIONES PROPUESTAS	59
-----	---------------------------------------	----

CAPÍTULO IV

REQUERIMIENTO DE INVERSIÓN SOCIAL

4.1	FUENTES DE INGRESOS MUNICIPALES	60
4.2	PROYECTO EN EJECUCIÓN	61
4.3	NECESIDADES DE INVERSIÓN SOCIAL	62
4.4	PRIORIZACIÓN DE PROYECTOS	66

	CONCLUSIONES	67
--	--------------	----

	RECOMENDACIONES	69
--	-----------------	----

ANEXOS

BIBLIOGRAFÍA

ÍNDICE DE CUADROS

No.	CUADRO	Pág.
1	Municipio de Cuyotenango, Departamento de Suchitepéquez. Análisis de la población Años: 1994, 2002 y 2010	6
2	Municipio de Cuyotenango, Departamento de Suchitepéquez. Población económicamente activa Años: 1994, 2002 y 2010	8
3	Municipio de Cuyotenango, Departamento de Suchitepéquez. Servicio de agua entubada Años: 1994, 2002 y 2010	12
4	Municipio de Cuyotenango, Departamento de Suchitepéquez. Servicio de drenajes. Años: 1994, 2002 y 2010	13
5	Municipio de Cuyotenango, Departamento de Suchitepéquez. Servicio de extracción de basura Años: 2002 y 2010	14
6	Municipio de Cuyotenango, Departamento de Suchitepéquez. Servicio de letrización Años: 2002 y 2010	15
7	Municipio de Cuyotenango, Departamento de Suchitepéquez. Inscripción de alumnos por sector y área Año: 2010	16
8	Municipio de Cuyotenango, Departamento de Suchitepéquez. Tasas de Cobertura por niveles educativos Años: 2009 y 2010	17
9	Municipio de Cuyotenango, Departamento de Suchitepéquez. Cobertura de salud, según tipo de Institución Año: 2010	18

10	Municipio de Cuyotenango, Departamento de Suchitepéquez. Principales Causas de morbilidad Años: 2008 y 2009	19
11	Municipio de Cuyotenango, Departamento de Suchitepéquez Tipo de asistencia médica en partos Años: 2008 y 2009	20
12	Municipio de Cuyotenango, Departamento de Suchitepéquez. Principales causas de mortalidad Años: 2008 y 2009	21
13	Municipio de Cuyotenango, Departamento de Suchitepéquez. Servicio de energía eléctrica Años: 1994, 2002 y 2010	22

ÍNDICE DE TABLAS

No.	TABLA	Pág.
1	Municipio de Cuyotenango, Departamento de Suchitepéquez. División política Años: 1994, 2002 y 2010	4
2	Municipio de Cuyotenango, Departamento de Suchitepéquez. Principales funciones ejecutivas y técnicas. Año: 2010	32
3	Municipio de Cuyotenango, Departamento de Suchitepéquez. Resumen problemática administrativa Año 2010.	41

ÍNDICE DE GRÁFICAS

No.	Gráfica	Pág.
1	Municipio de Cuyotenango, Departamento de Suchitepéquez. Organigrama municipal Año: 2010	29
2	Municipio de Cuyotenango, Departamento de Suchitepéquez. Organigrama propuesto gerencia municipal. Año: 2010	45
3	Municipio de Cuyotenango, Departamento de Suchitepéquez. Organigrama municipal propuesto Año: 2010	50

INTRODUCCIÓN

La realidad nacional se ve reflejada en la carencia de asignación de recursos a las Municipalidades de todo el País, que enfrentan limitaciones para la prestación de servicios básicos en la mayoría de comunidades.

El Municipio de Cuyotenango, en el departamento de Suchitepéquez no es la excepción, por lo que es de vital importancia que los recursos asignados sean utilizados de la forma más eficiente en el bienestar de sus habitantes. La Municipalidad es la institución oficial encargada de esa administración, por lo que la calidad de su gestión representa un impacto directo sobre el desarrollo del Municipio.

El Diagnóstico Administrativo es un instrumento técnico que se utiliza en las organizaciones para detectar fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas así como proponer soluciones viables de acuerdo al entorno y disponibilidad de recursos, físicos, humanos y financieros.

El Diagnóstico Administrativo fue aplicado a la Municipalidad de Cuyotenango de acuerdo a criterios técnicos y metodología científica que determinaron la situación de la institución. Las herramientas utilizadas fueron: Investigación documental, observación participativa del ambiente de trabajo y comunicación, entrevistas a profundidad de puestos clave y encuesta a colaboradores de unidades administrativas y operativas. Para la tabulación y procesamiento de datos se utilizaron instrumentos informáticos generaron los resultados que sirven de base para el análisis de la problemática y la propuesta de solución.

En el primer capítulo se presenta el Marco Municipal que sirve de referencia para entender el entorno en el que se desenvuelve el diagnóstico. Se estudian

variables como la población, división política y administrativa, servicios básicos, extensión y organización social, entre otros.

Seguidamente, se aborda el diagnóstico Municipal bajo el método de los análisis. Esto consiste en determinar la situación actual de la organización en aspectos relevantes que son estructurales, funcionales, procedimentales, de facultades y de relaciones.

Cada unidad administrativa fue abordada para evaluar todos los análisis a través de trabajo de campo con observación, entrevistas, encuesta y revisión de documentación que se considera fidedigna por su carácter oficial.

Bajo esta metodología, se logró determinar la problemática que se resume en la falta de planeación estratégica, la carencia de una gerencia municipal, inexistencia de instrumentos administrativos, ausencia de planes y programas de capacitación, carencias de prevención en seguridad y falta de empoderamiento de los colaboradores.

En el capítulo tres se propone la solución específica a cada necesidad administrativa encontrada, en el marco de la legislación guatemalteca y dentro de la viabilidad de los recursos humanos, físicos y financieros que están a cargo de la Municipalidad.

Para que estas soluciones sean sostenibles en el mediano y largo plazo, se considera necesaria la creación de una gerencia municipal como la propuesta más relevante, ya que será la unidad administrativa encargada de implementar las demás soluciones de forma evolutiva.

El capítulo cuatro determina las fuentes de financiamiento de la Municipalidad, los proyectos en ejecución, los requerimientos de inversión social y la priorización de la implementación de los mismos, con el fin de orientar los esfuerzos hacia las necesidades de los habitantes de Cuyotenango.

Con base al Diagnóstico Administrativo y la propuesta se presentan conclusiones en temas clave como organización administrativa, capacitación laboral, seguridad industrial, comunicación, documentación y elementos de planeación estratégica entre otros. Cada conclusión está vinculada a una recomendación que presenta sugerencias de solución través de asignar responsables y actividades específicas.

Las fuentes de consultas documentales se citan en pies de página y se listan en la bibliografía, que respalda la validez de los datos publicados y la fiabilidad del contenido del presente informe.

Finalmente, en los anexos se presentan instrumentos administrativos propuestos para la tecnificación de la organización, que son el manual de organización y el manual de normas y procedimientos.

CAPÍTULO I

MARCO MUNICIPAL

Este capítulo presenta generalidades del municipio de Cuyotenango, para comprender el entorno de la Municipalidad con variables que tienen relación directa con la administración y que permitirán hacer un diagnóstico integral. Se analizarán los antecedentes históricos del Municipio, localización, división política administrativa, población, servicios básicos y la organización social y productiva.

1.1 ANTECEDENTES HISTÓRICOS DEL MUNICIPIO

Desde del año 1524 se tienen antecedentes de Cuyotenango, durante la época colonial. Se asocia con una región que ahora pertenece al municipio de San Francisco Zapotitlán, Suchitepéquez donde tropas españolas sostuvieron el primer combate contra asentamientos Quichés, dicha región aquel entonces, era parte de Cuyotenango.

El nombre original de la región era Yabacoh o Yabaccoj, cuyo significado en lengua Quiché es: León enfermo, aunque la referencia es a un puma americano. El nombre original fue cambiado por el de Coyolt-Tenan-Co, que en Olmeca y Náhuatl significa Cerco o Muralla del Coyote, puesto que los españoles venían acompañados de indígenas mexicanos. En ese paso de los españoles se inicia la época colonial para Cuyotenango, pero fue hasta el año 1567 que llegó a contar con la infraestructura necesaria de la época: una plaza de armas, su cabildo ó ayuntamiento y todos los medios para ser gobierno. Toda esta infraestructura fue utilizada principalmente para ejercer dominio sobre los pueblos indígenas.

En el Compendio de la Historia de Guatemala escrito por el año de 1800 el Sacerdote Bachiller Domingo Juarros, manifiesta que Cuyotenango era la

cabecera del curato perteneciente al partido de Suchitepéquez, así pareciera que la cabecera era medianamente grande. Conforme un documento del Archivo General de Centroamérica aparece con el nombre de Santos Reyes Cuyotenango. En la distribución de los pueblos del Estado de Guatemala para la administración de Justicia por el sistema de jurados, conforme el decreto 27 de agosto de 1826 que citó Fresco Pineda Mont en su recopilación de leyes Cuyotenango aparece como cabecera del circuito. El original del decreto 63 de la Asamblea Constituyente del 29 de octubre de 1825 elevó a la categoría de Villa.

Con el tiempo, algunos de las edificaciones más representativas han desaparecido, como es el caso del edificio del Ayuntamiento que estaba ubicado donde ahora se encuentra el edificio Municipal. También fue demolida la iglesia de Santa Teresa después de haber sufrido muchos daños por terremotos. La actual iglesia parroquial fue dañada por el terremoto de 1946, que destruyó totalmente el frontispicio, sin embargo fue reconstruida y remodelada recientemente para que prestara su función.

1.2 LOCALIZACIÓN

“El municipio de Cuyotenango se encuentra situado en la parte este, en la Región VI o Región sur occidental del departamento de Suchitepéquez, a ocho kilómetros de la Cabecera Departamental, a una altura de 334.01 metros sobre el nivel del mar, con una latitud de 14°32'18" y una longitud de 91°34'19". Cuenta con una extensión territorial de 238 Km²¹.

Para llegar al municipio de Cuyotenango desde la ciudad de Guatemala se toma la ruta CA-2, en dirección al sur. La distancia de la capital es de 167 kilómetros y se recorre en un tiempo aproximado de tres horas. La carretera CA-2 también

¹Instituto Geográfico Nacional -IGN- 2000, Diccionario Geográfico de Guatemala, s.n., Guatemala, Tomo No. 1, Página 588.

sirve de acceso desde la frontera con México o el departamento de Quetzaltenango con ruta hacia la Capital.

El Municipio limita al norte con San Francisco Zapotitlán; al sur con Mazatenango (Suchitepéquez); al este con San Francisco Zapotitlán y Mazatenango; y al oeste con San Andrés Villa Seca (Retalhuleu).

1.3 DIVISIÓN POLÍTICO-ADMINISTRATIVA

La división política describe la distribución territorial y la composición por centros poblados y regiones del Municipio, mientras que la división administrativa detalla la participación de las autoridades legalmente establecidas para atender las necesidades de los habitantes de Cuyotenango.

1.3.1 División política

El crecimiento demográfico trae consigo cambios al ordenamiento territorial y da paso al surgimiento de nuevos centros poblados. Con el paso de los años, en Cuyotenango se observa un crecimiento constante de las áreas urbanas, principalmente con condominios residenciales que se construyen en las afueras del casco urbano. Pero también se identifican cambios en el área rural donde se establecen centros poblados iniciados con algunas familias para luego dar paso a construcciones y requerimientos de inversión social. (Ver anexo 1)

De acuerdo a los datos censales del Instituto Nacional de Estadística -INE-, y de la entrevista realizada a las autoridades de la municipalidad de Cuyotenango, se presenta la tabla comparativa de los principales centros poblados y su respectivo cambio de categoría a través de los años.

Tabla 1
Municipio de Cuyotenango, Departamento de Suchitepéquez
División política
Años: 1994, 2002 y 2010

Nombre del centro poblado	Categoría		
	1994	2002	2010
Cuyotenango	Pueblo	Villa	Villa
Concepción La Ceiba	-----	Caserío	Aldea
Castaño, Candelaria Ladrillera	Finca	Caserío	Caserío
Canteleños / La Franja II	Finca	Caserío	Caserío
La Franja Guayabal	Labor	Caserío	Caserío
Guachipilín No. 1	Cantón	Cantón	Cantón
Guachipilín No. 2	Cantón	Cantón	Cantón
Chacalté Sis	Cantón	Cantón	Cantón
Chacalté Aparicio 1	Cantón	Cantón	Cantón
Santa Teresa	Caserío	Caserío	Cantón
Parroquia	Cantón	Cantón	Cantón
Icán El Delirio	Caserío	Cantón	Cantón
Tulula	Cantón	Cantón	Cantón
Candelaria	Cantón	Cantón	Cantón
Villa de Guadalupe	-----	Colonia	Colonia
Sicán	-----	Lotificación	Colonia
El Olimpo	-----	-----	Lotificación
Los Arcos	-----	Lotificación	Lotificación
Brisas del Sula	-----	Lotificación	Lotificación
Guadalupe (línea B-10)	-----	-----	Lotificación
Los Llanos	-----	Lotificación	Lotificación
El Esfuerzo (La máquina)	-----	-----	Lotificación
San Juan	-----	-----	Lotificación
Villa Esperanza	-----	-----	Lotificación
El Amparo	-----	Lotificación	Lotificación
Santa Isabel	-----	Lotificación	Lotificación
San Isidro	-----	Lotificación	Lotificación
San José La Esperanza	-----	-----	Lotificación
El Beneficio	-----	-----	Lotificación
Los Eucaliptos	-----	-----	Lotificación
La Planicie	-----	-----	Lotificación
La Hacienda	-----	-----	Lotificación

Continúa tabla 1

Nombre del centro poblado	Categoría		
	1994	2002	2010
San Isidro (Línea A-5)	-----	-----	Lotificación
20 de Octubre (final Línea A-7)	-----	-----	Lotificación
Palestina (Línea B-4 sec. Sis)	-----	-----	Lotificación
Aceituno	Finca	Finca	Lotificación
Parcelamiento	3	3	2
Finca	37	36	43
Granja	-----	-----	4
Labor	-----	-----	6
Hacienda	-----	-----	2
Otros	17	34	33

Fuente: Elaboración propia, con base en datos del X Censo Nacional de Población y V de habitación de 1994; el XI de población y VI de habitación 2002 del Instituto Nacional de Estadística –INE– y Municipalidad de Cuyotenango 2010.

La Cabecera Municipal está actualmente conformada por cuatro cantones que son: Chacalté Aparicio 1, Chacalté Aparicio 2, Guachipilín No. 1 y Guachipilín No. 2, razón por la cual se cataloga como Villa desde el año 2002, mientras que desde el año 1994 se clasificaba como pueblo. Los cambios de categoría obedecen principalmente al crecimiento de la población en cada uno de los centros poblados.

Como se puede observar en la tabla anterior, surgieron nuevas lotificaciones que son divisiones de fincas ya existentes dentro del Municipio.

Cada comunidad se adjudica la categoría que considera apropiada para identificar al centro poblado que pertenece. Esto se debe a la falta de procedimientos de registro que carecen de documentación de soporte y autorización de acuerdo a lo establecido en el Código Municipal, Decreto 12-2002.

1.3.2 División administrativa

La autoridad civil está representada por el Concejo Municipal, Alcaldía Auxiliar, Consejos Comunitarios de Desarrollo (COCODE) y Consejo Municipal de Desarrollo (COMUDE). Estos entes son electos democráticamente por los habitantes de Cuyotenango.

1.4 POBLACIÓN

Comprende las especificaciones de los habitantes del municipio de Cuyotenango respecto a características demográficas y económicas. Se toma como unidad de análisis a los hogares y la base para realizar las proyecciones del año 2010 es el X Censo Nacional de población y V de Habitación de 1994, así como el XI Censo Nacional de Población y VI de Habitación 2002.

1.4.1 Total, número de hogares y tasa de crecimiento

El total de la población para el año 2,010 es de 50,853 con un crecimiento del 24% respecto al año 2002. El incremento de hogares en el Municipio se sitúa en un 24% para un total de 10,189 en comparación al año 2002 que contaba con 9,044 casas de habitación, la tasa de crecimiento anual es de 3.43%. En el siguiente cuadro se presenta la distribución de la población en función de áreas geográficas y su cambio en el tiempo.

Cuadro 1
Municipio de Cuyotenango, Departamento de Suchitepéquez
Análisis de la población
Años: 1994, 2002 y 2010

Descripción	1994	%	2002	%	2010	%
Población por área	31,465	100	42,849	100	50,853	100
Urbana	5,311	17	9,427	22	11,282	22
Rural	26,154	83	33,422	78	39,571	78

Fuente: Elaboración propia, con base en datos del X Censo Nacional de Población y V de Habitación de 1994, XI Censo Nacional de Población, VI de Habitación de 2002 y Proyecciones de Población 2002-2020 del Instituto Nacional de Estadística -INE-.

El asentamiento urbano y rural es del 22 y 78 por ciento respectivamente condición que se mantiene intacta desde el año 2002 al año 2010 y con una variación del cinco por ciento con referencia al año 1994.

1.4.2 Densidad poblacional

Es la cantidad de H/Km², es decir personas habitantes por cada kilómetro cuadrado. Para el Municipio era de 131 según censo de 1994, en el año 2002 se incrementó a 173 personas y la proyección realizada en el 2010 es de 227. A nivel departamental era de 122 H/Km², en el 2002 de 161, y para el año 2010 se tiene una proyección de 201.

La relación entre personas y territorio ocupado es más concentrada en Cuyotenango que en el resto del departamento de Suchitepéquez.

1.4.3 Población económicamente activa

Está compuesta por hombres y mujeres en edad laboral, sin importar si al momento de la investigación trabajan de forma permanente.

Para el año 2002 era del 27% de la población, para el 2010 es del 29% por lo que se interpreta que variaciones demográficas cambiaron la composición de edad de la población en un 2%. En cuanto a la PEA por género, la participación masculina es la predominante durante el período de tiempo analizado con un 67%, aunque es importante hacer notar que desde el censo 2002 hasta el año 2012 aportación femenina a la PEA ha crecido de un 20% a un 33%.

A continuación se presenta el cuadro detallado que incluye la distribución por área geográfica para fines de análisis de urbanismo Municipal.

Cuadro 2
Municipio de Cuyotenango, Departamento de Suchitepéquez
Población económicamente activa
Años: 1994, 2002 y 2010

Descripción	Censo 1994		Censo 2002		Proyección 2010	
	Habitantes	%	Habitantes	%	Habitantes	%
PEA (sexo)						
Hombres	7,437	89	9,656	80	12,210	67
Mujeres	964	11	2,434	20	6,107	33
Total	8,401	100	12,090	100	18,317	100
PEA (por área)						
Urbana	1,607	19	3,989	33	6,411	35
Rural	6,794	81	8,101	67	11,906	65
Total	8,401	100	12,090	100	18,317	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, VI de Habitación de 2002 y Proyecciones de Población 2002-2020 del Instituto Nacional de Estadística -INE-.

Para fines de diagnóstico administrativo municipal es muy importante la composición de la PEA por región geográfica ya que indica donde serán demandados servicios relacionados con actividades productivas. La tendencia es que cada vez se concentra más en regiones urbanas por lo que se asume que las actividades de los habitantes han cambiado o se han concentrado.

1.4.4 Migración

“Término que designa a los desplazamientos de población que conllevan cambios de residencia más o menos permanentes, por lo regular debido a factores económicos, laborales, sociológicos y políticos”.²

1.4.4.1 Inmigración

El 4% del total de pobladores no son originarios del Municipio de Cuyotenango, esto equivale a 2050 personas. La procedencia es variada de todo el país, pero lo más representativo es del departamento de Suchitepéquez.

² V. Gordon Childe, 1978. Los orígenes de la civilización. (en línea). España. Consultado el 4 de ene. 2011. Disponible en: <http://es.wikipedia.org/wiki/Migraci%C3%B3n>

1.4.4.2 Emigración

Se da cuando los habitantes de una población, cambian de residencia, de forma temporal o permanente por razones varias, principalmente vinculadas con superación y desarrollo de calidad de vida.

En Cuyotenango, 2543 personas equivalentes al 5% del total de la población residen fuera de sus límites principalmente por cuestiones laborales.

1.4.5 Vivienda

Las características de la vivienda sirven como referencia para conocer algunos de los requerimientos de servicios básicos municipales hacia las comunidades, por lo que es muy importante conocer detalles de la construcción de las casas. Se determinó que el 74% de la población es propietaria de su vivienda, el 10% la renta, el 12% la tiene cedida o prestada y el 4% restante la tiene en condición distinta a las anteriores.

Con respecto a los materiales, se determinó que el 67% de las casas están construidas con block, el 31% de madera y un 2% con otros materiales. El 90% del techo es de lámina galvanizada, el 7% de terraza y el 3% con otros materiales, el 65% de las viviendas tienen algún tipo de piso o cemento y el 35% restante es de tierra.

1.4.6 Ocupación y salarios

Con base a la encuesta realizada se determinó que el 39% de la población se emplea en la agricultura, un 38% en los servicios, el 18% labora en el comercio, el 3% el área artesanal, un 2% en lo pecuario y menos del 1% en la agroindustria.

Según acuerdo gubernativo 347-2009 del Ministerio de Trabajo, el pago mínimo para un jornal de trabajo en actividades agrícolas y no agrícolas es de Q. 56.00 diarios más bonificación de ley, la investigación de campo refleja que el 65% de los encuestados tienen ingresos de Q. 451.00 y Q. 1,800.00 mensuales, pero los ingresos económicos se nivelan en temporadas de siembra y cosecha, algo preocupante es, que de estos el 24% gana menos de Q. 900.00 mensuales, por lo que se evidencia la pobreza extrema.

1.4.7 Pobreza

El Informe Nacional de Desarrollo Humano 2007-2008 de las Naciones Unidas, indica que en Guatemala en el año 2002, en el análisis de pobreza el 31.9% de la población se encontraba con ingresos inferiores a US\$2.00 Partida de Poder Adquisitivo (PPA). En relación a la pobreza extrema según la última evaluación de los Objetivos de Desarrollo del Milenio, sobre el avance del cumplimiento de metas se redujo el porcentaje de personas que viven con menos de US\$1.00 al 50% del valor estimado para el año 1990.

Según informe de la Secretaría General de Planificación (SEGEPLAN) del año 2002, la pobreza en el Departamento era de 64.71% con índice de severidad del 12.81% y la extrema de 15.91%, en el Municipio 60.64% y 11.87% respectivamente. La Encuesta Nacional de Condiciones de Vida, ENCOVI 2006, se fijan los parámetros para el cálculo de las líneas de pobreza, se consideran pobres todos aquellos hogares que tienen ingresos menores a Q. 2,739.17 mensuales, para un hogar de cinco miembros. Los indicadores del INE, muestran que la pobreza general del Municipio en el año 2002 era de 60.64%, con índice de severidad de 11.87%.

De conformidad con los resultados obtenidos en el trabajo de campo del año 2010, el 85.71% de los hogares son pobres, de los cuales el 52.26% son

extremadamente pobres con ingresos mensuales iguales o menores a Q.1,335.83. Se observa la relación de los porcentajes entre el año 2002 y la investigación de campo del EPS 2-2010, la cual refleja un 25.07% de incremento de la pobreza general del Municipio, lo que significa que existe un alto porcentaje de población que carece de los recursos económicos necesarios para la subsistencia.

1.5 SERVICIOS BÁSICOS Y SU INFRAESTRUCTURA

Los servicios básicos que satisfacen las necesidades diarias de los habitantes del Municipio son: educación, salud, agua, energía eléctrica, drenajes, sistemas de recolección de basura, letrización y cementerios.

Estos servicios cuentan con el apoyo de las autoridades municipales, por medio de los Consejos de Desarrollo y organizaciones no gubernamentales. En el año 2010 se ha incrementado la cobertura de los mismos sin embargo no se hace una adecuada utilización de los recursos naturales.

1.5.1 Agua

Se determinó que únicamente en el casco urbano cuentan con servicio de agua entubada, proveniente de ríos y nacimientos aledaños a las comunidades, y el área rural no cuenta con dicho servicio, los cuales obtienen el vital líquido de pozos artesanales.

La administración del agua la realiza la Municipalidad, por medio de tarjetas de control llamadas "Cuenta de consumo de agua entubada" dichos documentos se llenan a mano. Al año 2010 existen 2,849 usuarios, los cuales se encuentran situados en el casco urbano y algunas lotificaciones como: Santa Teresa, San Juan los Llanos, Cantón Chacalté y Cantón Brisas de Xulá.

Para el cobro de este servicio existe una tarifa mensual de Q. 5.00 en el área urbana y la cuota para las colonias es Q. 8.00 por conexión. A continuación se presenta el cuadro comparativo de cobertura del servicio de agua del Municipio.

Cuadro 3
Municipio de Cuyotenango, Departamento de Suchitepéquez
Servicio de agua entubada
Años: 1994, 2002 y 2010

Descripción	Censo 1994 Hogares	%	Censo 2002 Hogares	%	Municipalidad 2010 Hogares	%
Con servicio	2,373	40	2,763	35	2,849	29
Sin servicio	3,642	60	5,017	65	7,006	71
Total hogares	6,015	100	7,780	100	9,855	100

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

En el área urbana el abastecimiento del servicio de agua es racionado por las mañanas. Esto se debe al constante crecimiento de la población; los proyectos de agua, no logran abastecer la totalidad de los pobladores; éstos, deben esperar las primeras horas del día para obtener el vital líquido. En el área rural, un 54% de los hogares no cuentan con servicio de agua entubada, la mayoría se localiza en el parcelamiento San José La Máquina al año 2010.

1.5.2 Drenajes

En el municipio de Cuyotenango, los vecinos del área urbana y lotificaciones pagan una única cuota de Q. 150.00 para poder utilizar el servicio de drenajes y los gastos de instalación; estos son cubiertos por cuenta del nuevo usuario. Los residuos de estas aguas contaminan los ríos Ican y Sis, debido a que no existe una planta de tratamiento de aguas servidas; lo cual contribuye a la contaminación del ecosistema. A continuación se muestra la situación de los drenajes del municipio de Cuyotenango según los censos del 1994, 2002 y situación al año 2010.

Cuadro 4
Municipio de Cuyotenango, Departamento de Suchitepéquez
Cobertura de drenajes
Años: 1994, 2002 y 2010

Descripción	Censo 1994 Hogares	%	Censo 2002 Hogares	%	Encuesta 2010 Hogares	%
URBANA	809	13.45	1,092	11.90	81	15.34
Con Servicio	560	9.31	783	8.53	48	9.09
Sin Servicio	249	4.14	309	3.37	33	6.25
RURAL	5,208	86.55	8,083	88.10	447	84.66
Con Servicio	82	1.36	133	1.45	22	4.17
Sin Servicio	5,126	85.19	7,950	86.65	425	80.49
Total Hogares	6,017	100.00	9,175	100.00	528	100.00

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

El servicio de drenajes en el área urbana y rural para el año 2002 no mostró mejoras significativas en relación a 1994, la cobertura de acuerdo al crecimiento poblacional es insuficiente. La investigación de campo del 2010, refleja que en el área urbana y rural el 86.74% están sin acceso a dicho servicio y únicamente el 13.26% cuentan con éste.

1.5.3 Sistemas de tratamiento de aguas servidas

El aumento acelerado de la población y la falta de una planta de tratamiento de aguas servidas o residuales, incrementa la contaminación del medio ambiente, lo cual se refleja en el deterioro de los suelos y la contaminación de las fuentes de agua, principalmente los ríos que atraviesan el Municipio.

1.5.4 Sistema de recolección y tratamiento de basura

En el área urbana, la Municipalidad dispone de dos sistemas de recolección de basura; un camión y una cuadrilla de personas que realizan la limpieza del parque central y calles urbanas, el tren de aseo se realiza dos días a la semana; dicho servicio tiene establecida una cuota de Q. 15.00; en el Municipio no existe ningún tratamiento adecuado para los desechos, derivados de la recolección de

basura. En el siguiente cuadro se detalla el servicio de extracción de desechos sólidos en forma comparativa del censo 2002 e investigación de campo 2010.

Cuadro 5
Municipio de Cuyotenango, Departamento de Suchitepéquez
Servicio de extracción de basura
Años: 2002 y 2010

Destino de desechos	Censo 2002	%	Encuesta 2010 Hogares	%
Utilizan servicio municipal	872	11	62	12
Utilizan servicio privado	42	1	24	5
La queman	5,043	65	372	70
Tiran en cualquier lugar	1,559	20	47	9
La entierran	166	2	10	2
Otro	98	1	13	2
Total	7,780	100	528	100

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

Se observa que en el año 2010 la Municipalidad y el sector privado de recolección de basura no cuentan con la capacidad para cubrir la demanda de dicho servicio, por tal razón los vecinos del Municipio prefieren quemarla, según encuesta de campo del 2010 refleja que el 70% encuestado elige ese procedimiento. El destino de lo recolectado es depositado en el paraje denominado "San Andrés" ubicado atrás del terreno donde actualmente se construye el Hospital Nacional de Cuyotenango.

1.5.5 Letrinización

Los desechos fisiológicos humanos son una fuente de contaminación para el medio ambiente y para los habitantes que están expuestos a enfermedades como el cólera y otras epidemias de alto riesgo. A continuación se presenta el cuadro de cobertura del servicio de letrinización:

Cuadro 6
Municipio de Cuyotenango, Departamento de Suchitepéquez
Servicio de letrización
Años: 2002 y 2010

Destino de desechos	Censo 2002	%	Municipalidad 2010	%
	Hogares		Hogares	
Utilizan red de drenaje	2,512	32	1,183	12
Utilizan fosa séptica	857	11	493	5
Letrina o pozo ciego	2,603	34	7,096	72
Otro	1,559	20	887	9
No tiene	249	3	196	2
Total	7,780	100	9,855	100

Fuente: Elaboración propia, con base en datos del XI Censo de población y VI de Habitación 2002 del Instituto Nacional de Estadística -INE- e Investigación de Campo Grupo EPS., segundo semestre 2010.

Para el año 2002, el censo de población evidenciaba que el 34% de las viviendas contaban con el servicio de letrina; según investigación de campo se establece que al año 2010, el 72% cuentan con el servicio de letrina o pozo ciego.

1.5.6 Educación

Es uno de los servicios básicos más importantes con el cual debe de contar la población, para el aprendizaje y el proceso multidireccional; por el cual se transmitirán conocimientos, valores, costumbres y formas de actuar, sin discriminación alguna. Ésta debe abarcar todos los niveles educativos, sectores socioeconómicos y grupos étnicos.

1.5.6. Inscripción de alumnos por sector y área

A continuación se presenta el cuadro con los registros de inscripción de alumnos por sector y área.

Cuadro 7
Municipio de Cuyotenango, Departamento de Suchitepéquez
Inscripción de alumnos por sector y área
Año: 2010

Niveles	Sector						Área					
	Oficial	%	Privado	%	Cooperativa	%	Total	%	Urbana	%	Rural	%
Preprimaria	2,056	17	71	5	0	0	2,127	15	518	12	1,609	16
Primaria	8,898	74	271	19	0	0	9,169	63	1,878	44	7,291	72
Básico	866	7	439	32	1,040	100	2,345	16	1,190	28	1,155	11
Diversificado	199	2	634	45	0	0	833	6	705	16	128	1
Total	12,019	100	1,415	100	1,040	100	14,474	100	4,291	100	10,183	100

Fuente: Elaboración propia, con base en datos históricos del Anuario Estadístico 2010 del Ministerio de Educación (MINEDUC).

El sector oficial tiene el mayor porcentaje de estudiantes inscritos para el ciclo 2010 en todos los niveles educativos, ubicados el 70% en el área rural y 30% se localiza en el área urbana.

1.5.6.2 Tasas de cobertura por niveles educativos

La tasa de cobertura expresada en porcentaje, representa la cantidad de estudiantes debidamente inscritos, por rangos de edad.

De acuerdo a los datos estadísticos, proporcionados por la supervisión departamental de educación. En el municipio de Cuyotenango, existen 149 centros educativos, por nivel y por sector, 40 de los cuales el 27% están ubicados en el área urbana y 109 en el área rural los cuales equivalen un 73%.

A continuación se presenta el cuadro de tasas de cobertura por niveles educativos.

Cuadro 8
Municipio de Cuyotenango, Departamento de Suchitepéquez
Tasas de cobertura por niveles educativos
Año: 2009 y 2010

Niveles	Rango de edad	Población en edad escolar		Alumnos inscritos		Cobertura %		Déficit %	
		2009	2010	2009	2010	2009	2010	2009	2010
Preprimaria	5 a 6	2,901	2,932	1,999	2,127	69	73	31	27
Primaria	7 a 12	8,132	8,233	10,068	9,169	124	111	(24)	(11)
Básico	13 a 15	3,723	3,788	2,272	2,345	61	62	39	38
Diversificado	16 a 18	3,451	3,545	825	833	24	23	76	77
Total		18,207	18,498	15,164	14,474	83	78	17	22

Fuente: Elaboración propia, con base en datos históricos del Anuario Estadístico 2009 y 2010 del Ministerio de Educación (MINEDUC).

La tasa de cobertura educativa y la cantidad de alumnos, en todos los niveles disminuyó en comparación con el año 2009, lo que afectó en mayor grado al nivel de primaria, el cual refleja que 899 alumnos no se inscribieron en el ciclo 2010.

1.5.7 Salud

Respecto a la infraestructura pública destinada a brindar servicios de salud, Cuyotenango no es un caso típico en comparación a otras cabeceras municipales donde en su mayoría se encuentran Centros de Salud. En el casco urbano de la vía hay un puesto de salud, mientras que el casco urbano del centro 1 del parcelamiento San José la Máquina funciona un Centro de Salud. Lo anterior obedece a que más de tres cuartas partes de la población se ubican en el área rural. La Municipalidad construye un hospital en el casco urbano municipal, lugar en donde además de la red pública, se localizan 10 clínicas médicas particulares.

Este servicio está enfocado en el bienestar de los ciudadanos a través de la acción comunitaria, por parte de organizaciones gubernamentales y no gubernamentales.

El Centro de Salud cuenta con tres médicos, una enfermera profesional, nueve enfermeras auxiliares, cinco técnicos de saneamiento y 70 comadronas adiestradas. En el siguiente cuadro se muestra la cobertura de salud por tipo de institución que presta este servicio, según investigación realizada.

Cuadro 9
Municipio de Cuyotenango, Departamento de Suchitepéquez
Cobertura de Salud
Año: 2010

Tipo de institución	Hogares encuestados	Tasa de cobertura %
Centro de salud	242	46
Puesto de salud	54	10
Hospital de Mazatenango	166	31
Clínicas particulares	65	12
Otros	1	1
Total	528	100

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

En el cuadro anterior se observa que la afluencia mayor se da en el centro de salud en un 46% y un 32% asisten al hospital de Mazatenango. Esto se debe a que el Centro de Salud se encuentra ubicado en el área rural en el Centro uno del parcelamiento de La Máquina, de los cuales 27 personas respondieron que primero asisten al Centro de Salud y al no recibir la asistencia médica adecuada acuden al Hospital de Mazatenango.

- **Morbilidad**

Las causas de morbilidad en el Municipio, más frecuentes según estadísticas del Centro de Salud, el cual refleja que en el año 2008 el sexo femenino fue el más afectado con 7,831 pacientes y 4,641 masculinos, se identificó que las infecciones respiratorias y las enfermedades intestinales son las que más predominan en mayor porcentaje tanto a hombres y mujeres.

Cuadro 10
Municipio de Cuyotenango, Departamento de Suchitepéquez
Principales Causas de morbilidad
Años: 2008 y 2009

No.	Causa	2008	%	2009	%
1	Rinofaringitis aguda (resfrío común), catarro	2,771	22	2,959	23
2	Parasitismo intestinal	1,795	14	1,990	16
3	Infecciones de tracto urinario	1,643	13	1,416	11
4	Piodermitis	1,268	10	1,276	10
5	Micosis	1,137	9	1,166	9
6	Enfermedades pepticas	1,119	9	929	7
7	Heridas	818	7	925	7
8	Anemia	810	6	894	7
9	Amebiasis	593	5	671	5
10	Bronconeumonía	518	4	461	4
Total		12,472	100	12,687	100

Fuente: Elaboración propia, con base en datos estadísticos del Centro de Salud parcelamiento San José La Máquina y Puesto de Salud, municipio de Cuyotenango.

En el cuadro anterior se observa que la principal causa de enfermedad es la Rinofaringitis aguda (resfrío común), con un 23% en el año 2009, el 16% han padecido de parasitismo intestinal, a consecuencia de que la mayoría de hogares en el área rural no cuentan con el servicio de agua entubada, por lo que se presentan con la necesidad de utilizar agua proveniente de pozos, que no poseen ningún tratamiento antibacterial.

• Natalidad

Respecto a los tipos de embarazos, durante el año 2008, del total de casos reportados, 19.72% de los mismos estuvo considerado de alto riesgo, esto básicamente a dos causas: la primera, mujeres embarazadas menores de 19 años y la segunda, mujeres en estado de gestación mayores de 40 años y el resto estuvo comprendido dentro del rango considerado como normal.

Cuadro 11
Municipio de Cuyotenango, Departamento de Suchitepéquez
Tipo de Asistencia médica en partos
Años: 2008 y 2009

No.	Atención recibida	2008	%	2009	%
1	Médica	224	26	473	51
2	Comadrona	644	74	410	44
3	Empírica		-		-
4	Ninguna		-	42	5
Total de partos		868	100	925	100

Fuente: Elaboración propia, con base en datos estadísticos del Centro de Salud parcelamiento San José La Máquina y Puesto de Salud, municipio de Cuyotenango.

En el año 2009 la cobertura de atención médica a las mujeres en estado de gestación se incrementó a un 51% como consecuencia que las futuras madres están comprendidas en un rango de edad menores de 19 años y mayores de 40 años por tal razón se consideran de alto riesgo. Y el 44% que no está dentro de esos rangos fueron asistidas por comadronas adiestradas.

- **Mortalidad**

Consiste en el número de defunciones registradas en el Municipio. La tasa más alta de mortalidad se ubica en el año 2002 con cinco defunciones por cada mil habitantes. Para los siguientes años disminuye la mortalidad y en el 2010 se registró dos defunciones por cada 1,000 habitantes. Según información obtenida de proyecciones del XI Censo de Población y VI de Habitación 2002 del Instituto Nacional de Estadística -INE- y del Ministerio de Salud Pública y Asistencia Social.

A continuación se presentan varias causas de mortalidad que afectan a los habitantes de Cuyotenango.

Cuadro 12
Municipio de Cuyotenango, Departamento de Suchitepéquez
Principales Causas de mortalidad
Años: 2008 y 2009

No.	Causa	2008	%	2009	%
1	Fiebre	25	12	30	13
2	Senilidad	20	9	21	9
3	Cáncer	18	9	18	8
4	Diabetes	15	7	18	8
5	Parocardiaco	15	7	16	7
6	Herida por arma de fuego	13	6	16	7
7	Cirrosis	13	6	17	7
8	Derrame cerebral	12	6	9	4
9	Neumonía	7	3	9	4
10	Infección intestinal	5	2	8	3
11	Otras causas	68	32	68	30
Total		211	100	230	100

Fuente: Elaboración propia, con base en datos estadísticos del Centro de Salud parcelamiento San José La Máquina y Puesto de Salud, municipio de Cuyotenango.

De acuerdo a la información recopilada se evidencia que la principal causa de muerte que afecta a los habitantes del Municipio es la fiebre en un 13%, al no ser atendida de forma adecuada y de inmediato la persona puede convulsionar provocándole hasta la muerte; en segundo lugar se encuentra la senilidad (vejes), la otra enfermedad más frecuente es el cáncer.

• Desnutrición

Es un estado patológico provocado por la falta de ingesta o absorción de alimentos o por estados de exceso de gasto metabólico. Puede ser primaria que también puede ser llamada desnutrición leve o desnutrición secundaria, la cual si llega a estar muy grave puede llegar a ser una patología como el cáncer o tuberculosis.³

³ Wikipedia. Diccionario libre. Desnutrición. (en línea). Guatemala. Consultado el 4 de ene. 2011. Disponible en: <http://es.wikipedia.org/wiki/Desnutrición>.

Con base a datos del Centro de Salud, ubicado en el Centro Uno, parcelamiento San José La Máquina en el año 2009, no se registró ningún caso de desnutrición en el municipio de Cuyotenango.

1.5.8 Energía eléctrica

La generación y el servicio de mantenimiento en las líneas de transmisión de energía eléctrica es proporcionado por el Instituto Nacional de Electrificación (INDE). La distribución y comercialización, corresponde a la empresa de Distribuidora de Energía de Occidente, S. A. (DEOCSA).

En el cuadro siguiente se presenta la cobertura del suministro de energía eléctrica en los hogares del área urbana y rural del Municipio para los años 1994, 2002 y 2010.

Cuadro 13
Municipio de Cuyotenango, Departamento de Suchitepéquez
Servicio de energía eléctrica
Años: 1994, 2002 y 2010

Descripción	Censo 1994 Hogares	%	Censo 2002 Hogares	%	DGE 2010 Hogares	%
Con servicio	2,581	43	6,434	83	9,137	93
Sin servicio	3,434	57	1,346	17	718	7
Total hogares	6,015	100	7,780	100	9,855	100

Fuente: Elaboración propia, con base en datos del X Censo de Población y V de Habitación 1994, XI Censo de población y VI de Habitación 2002 del Instituto Nacional de Estadística -INE- y Dirección General de Energía del Ministerio de Energía y Minas.

Se observa un crecimiento de los hogares que cuentan con el servicio de energía eléctrica entre los años 1994 y 2002 en un 40% y para el 2010 según la Dirección General de Energía -DGE-, del Ministerio de Energía y Minas en 10%, para un total de 9,855 hogares.

A medida que la prestación del servicio se expande, la calidad del suministro reduce de 18:00 a 21:00 horas en los hogares, la electricidad se vuelve débil,

derivado que las líneas de transmisión son de 69kv, por lo que no cuenta con la capacidad de transmitir más voltaje, se requiere el cambio de las líneas a 238kv para poder abastecer en un 100% las necesidades de la población en general del Municipio.

1.5.9 Cementerio

El principal se encuentra ubicado en la Cabecera Municipal al lado oeste de la plaza central, es administrado por la municipalidad proporciona los servicios de mantenimiento, limpieza y seguridad; los vecinos únicamente pagan el derecho de construcción de panteones o nichos, la cuota por metro cuadrado es de Q. 25.00 más el derecho de construcción, en donde el primer año se cancelan Q. 15.00, para los siguientes dos años de arrendamiento la cuota es de Q. 10.00 anuales; en el área rural únicamente seis comunidades poseen áreas destinadas para cementerio, y el ente encargado de la administración y cobro de cuotas son los COCODES de cada comunidad.

1.6 ORGANIZACIÓN SOCIAL Y PRODUCTIVA

Incluye todos los grupos y conglomerados de personas que unifican esfuerzos para un fin común de bienestar. En el municipio de Cuyotenango existen organizaciones de carácter social y otras que orientan sus objetivos a actividades productivas.

1.6.1 Organizaciones sociales

Tienen como fin primordial el bienestar de los pobladores del Municipio. Regularmente no son de fines de lucro, pero en ocasiones utilizan mecanismos para obtener financiamiento para las obras de beneficio común. A continuación se mencionan los que se encuentran en Cuyotenango.

1.6.1.1 Asociaciones sociales

A partir del año 2002, se organizaron los Consejos Comunitarios de Desarrollo, que son la estructura comunitaria creada para impulsar la participación de la población en la planificación del desarrollo y en la gestión pública a nivel local. Las asociaciones sociales son relativamente escasas, brindan apoyo al desarrollo del Municipio y colaboran en el beneficio de los asociados.

1.6.1.2 Consejos Comunitarios de Desarrollo -COCODES-

Es la autoridad electa más próxima a cada comunidad, está normado legalmente y tiene representación jurídica. Está conformado por los mismos residentes y es órgano de coordinación de los requerimientos hacia las demás autoridades legalmente establecidas. Integrados por una asamblea y un órgano de coordinación, constituidos en el área rural y urbana. Encargados de gestionar, coordinar los proyectos de desarrollo y beneficio para la población. Los requerimientos son presentados por la población a través de los diferentes comités que existen en la comunidad.

Los integrantes del Órgano de Coordinación de los COCODE son electos por la Asamblea Comunitaria, quien fija el período de duración de sus cargos, con base a los principios, valores, normas y procedimientos de la comunidad o bien de forma supletoria por un período máximo de dos años y pueden ser reelectos, de conformidad a los artículos 13 y 14 del Decreto 11-2002, Ley de los Consejos de Desarrollo Urbano y Rural y artículo 55 del Acuerdo Gubernativo 461-2002, Reglamento de la Ley de los Consejos de Desarrollo Urbano y Rural.

CAPÍTULO II

DIAGNÓSTICO DE LA ORGANIZACIÓN

Consiste en un análisis detallado de cada uno de los elementos y su interacción dentro de una organización, con el fin primordial de conocer las causas que originan problemas o bien determinar debilidades institucionales que pueden ser áreas de oportunidad de mejora. Estos hallazgos servirán de base para posteriormente plantear alternativas de solución viables de acuerdo a la situación de recursos humanos, físicos y financieros.

Inicialmente, se detalla el marco legal que rige a las Municipalidades, para entender el funcionamiento normado de las unidades administrativas. A continuación, se presentan los resultados del diagnóstico administrativo en la Municipalidad de Cuyotenango, desarrollado a través de los análisis: estructural, procedimental, funcional, de facultades y de relaciones.

2.1 MARCO LEGAL

Como parte de los procesos de descentralización de las instituciones oficiales, las Municipalidades de Guatemala gozan de autonomía, esto con el fin de que los recursos asignados sean administrados por los habitantes del Municipio, que eligen a las autoridades Municipales con base a la legislación que también rige la operación de unidades administrativas y relaciones con otras dependencias.

A continuación se detallan los documentos legales que sirven de marco para la gestión Municipal y que deben considerarse para la elaboración del diagnóstico y la posterior propuesta de solución.

- Constitución Política de la República de Guatemala; Asamblea Nacional Constituyente, 1985.
- Código Civil, decreto ley 116, Jefe de Gobierno de la República.

- Código Municipal, decreto 12-2002 del Congreso de la República y sus reformas.
- Ley de los Consejos de Desarrollo Urbano y Rural, decreto 11-2002 del Congreso de la República.
- Ley General de Descentralización, decreto 14-2002 del Congreso de la República.
- Código de Trabajo, decreto 1441 del Congreso de la República.
- Código Tributario, decreto 6-91 del Congreso de la República y sus reformas.
- Ley de Impuestos al Valor Agregado, decreto 27-92 del Congreso de la República y sus reformas.
- Ley Forestal, decreto 101-96 del Congreso de la República y sus reformas.
- Ley del Arbitrio del Ornato Municipal, decreto 121-96 del Congreso de la República.
- Ley del Impuesto Único Sobre Inmuebles, decreto 15-98 del Congreso de la República.
- Ley de la Coordinadora Nacional para la Reducción de Desastres Naturales o Provocados, decreto 109-96.
- Ley de Impuesto sobre la Renta, decreto 26-92.
- Ley del Impuesto Extraordinario y Temporal de Apoyo a los Acuerdos de Paz, decreto 19-2004 del Congreso de la República.
- Ley de Desarrollo Social, decreto 42-2001 del Congreso de la República.
- Ley Contraloría General de Cuentas decreto 31-2002
- Ley de Supervisión Financiera, decreto 18-2002 del Congreso de la República.
- Ley Orgánica del Instituto Guatemalteco de Seguridad Social, decreto 2-95 del Congreso de la República.
- Acuerdos de Paz sobre Identidad y Derechos de Pueblos Indígenas.

- Reglamento para Establecimiento y Hospedaje Acuerdo Gubernativo 1144-83.
- Bonificación Incentivo, decreto 37-2001 del Congreso de la República.
- Ley de Protección y Mejoramiento del Medio Ambiente decreto, 68-86.
- Ley de Servicio Municipal, decreto 1-87.
- Ley General de Descentralización, decreto 14-2000.
- Ley Organismo Ejecutivo Decreto 114-97
- Ley Organismo Legislativo Decreto 63-94

El Marco Legal es tan amplio que abarca desde las atribuciones de algunas de las unidades administrativas internas, hasta el detalle del proceso de creación de nuevos Municipios.

Con el objeto de promover la participación ciudadana, existen leyes relacionadas con la elección de autoridades y presentación de propuestas por entes con personería jurídica y representación legal como lo son los COCODES, CODEDES y COMUDES que deberán, de acuerdo a la ley, organizarse para aportar soluciones a los problemas que se enfrenten en cada comunidad específica.

Dentro de los aspectos normados de importancia para el Diagnóstico Administrativo Municipal se encuentran los relacionados con el recurso humano, para contrataciones y compensaciones, del ornato y urbanismo para la ejecución de obras y de los impuestos que generan ingresos para la Municipalidad.

Además de aspectos administrativos, la legislación guatemalteca orienta la operación de las Municipalidades hacia el bien común de los habitantes de forma integral, tal es el caso de leyes relacionadas con el medio ambiente y el turismo.

2.2 DIAGNÓSTICO ADMINISTRATIVO DE LA INSTITUCIÓN

Los recursos humanos, físicos y financieros que están a la disposición de la Municipalidad son limitados, de tal forma que una adecuada medición dará como resultado la optimización de dichos recursos en función de los objetivos que la ley demanda de ésta institución pública.

Pero esta medición de recursos no es suficiente, es necesario analizar las estructuras, relaciones, funciones, facultades y los procedimientos que los vinculan, para entender si la administración es eficiente. A continuación se presenta cada análisis detallado.

2.3 ANÁLISIS ESTRUCTURAL

Como su nombre lo indica, analiza lo relacionado con la forma o estructura de la organización, esto se determina a través de listar el número de unidades administrativas y la distribución gráfica de éstas. Adicionalmente, en éste análisis se incluye enunciados que tienen influencia directa sobre toda la estructura organizacional como lo son misión, visión, objetivos y valores.

La Municipalidad de Cuyotenango está conformada por nueve unidades administrativas y 168 colaboradores de los cuales, ocho se encuentran en puestos estratégicos en las unidades administrativas de Concejo municipal, alcaldía y secretaría; 29 ejercen puestos de ejecutivos y de supervisión en las unidades de tesorería, oficina municipal de planificación, aguas y drenajes, receptoría, almacén, policía municipal, obras, mercado, rastro, cementerio y biblioteca, mientras que los 131 restantes tienen puestos operativos.

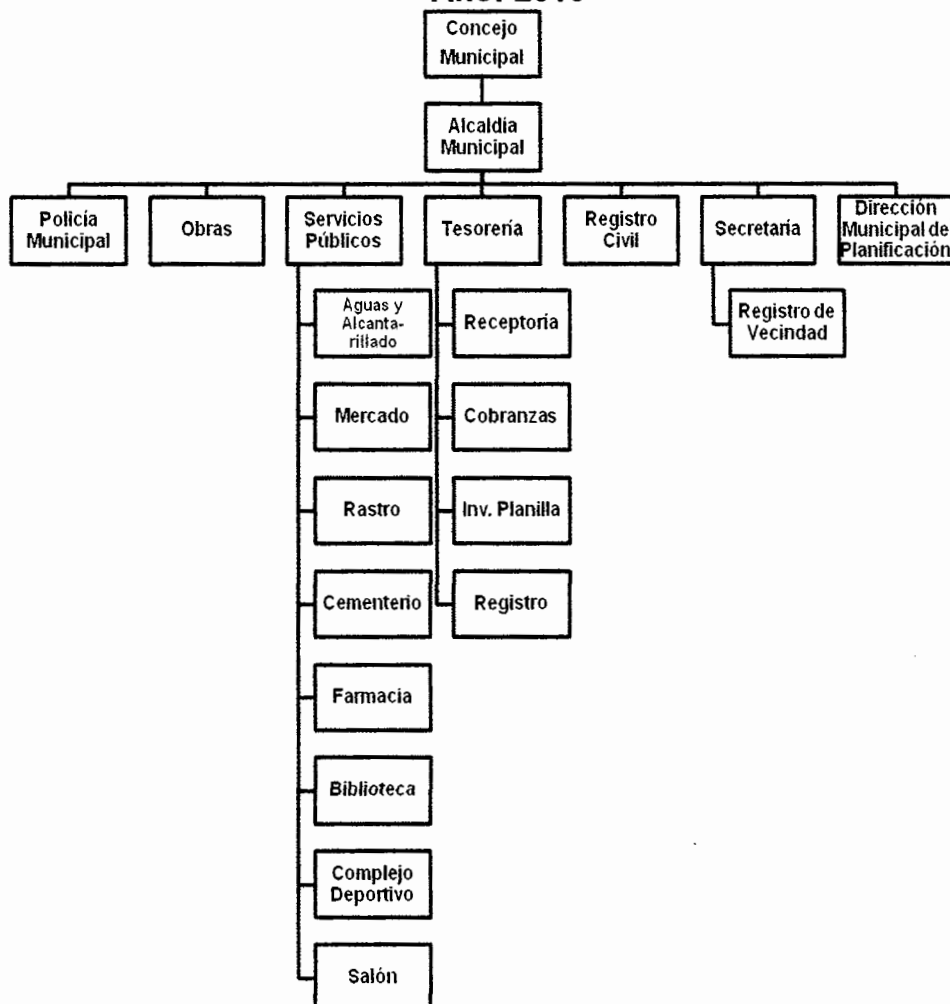
Se identifican claramente las unidades estratégicas, los mandos medios o de coordinación y las operativas, sin embargo no se cuenta con un organigrama

difundido formalmente, pese a que existen tres versiones en diferentes ubicaciones y de diferentes fuentes.

2.3.1 Organigrama general de la Municipalidad

Esta distribución de unidades administrativas, se detalla en la siguiente representación gráfica para su análisis y comprensión.

Gráfica 1
Municipio de Cuyotenango, Departamento de Suchitepéquez
Organigrama municipal
Año: 2010



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

El organigrama no cumple con lo establecido en el Código Municipal que indica la creación obligatoria de la oficina municipal de la mujer, además de no utilizar los términos adecuados para identificar las unidades administrativas como la dirección financiera municipal -DAFIM- en lugar de tesorería. Además incluye el registro civil cuyas atribuciones ya no competen a la Municipalidad sino al registro nacional de personas -RENAP-.

Existen unidades administrativas que operan con relativa independencia de las detalladas en el organigrama por lo que se debe integrar a la actual estructura la oficina de IUSI, catastro, almacén, estadio y tren de aseo.

Adicionalmente, el actual organigrama no detalla la relación existente con la alcaldía auxiliar del Parcelamiento San José La Máquina y las unidades administrativas relacionadas con dicha alcaldía auxiliar, como el Mercado Municipal y el Rastro de esta comunidad.

2.3.2 Misión, visión y objetivos

Al igual que la estructura orgánica, los trabajadores desconocen la misión de la Municipalidad. El 62% afirman nunca haber tenido contacto documental o visual con estos elementos, mientras que el 38% no los recuerdan pese a conocer de su existencia.

El mismo comportamiento se observa para el conocimiento de la visión, el 67% afirma que no la conoce y el porcentaje que dice saber de su existencia la confunde de acuerdo a la percepción personal de cada colaborador.

A diferencia de los elementos planteados anteriormente, los objetivos pueden ser generales de la Municipalidad o específicos de cada unidad administrativa, sin embargo, se determinó que no existe ninguna metodología de difusión de los

objetivos a corto, mediano o largo plazo, por lo que los colaboradores no conocen hacia que alcances concretos se orienta su aporte laboral, salvo a la operatividad inmediata. En cuanto al conocimiento de los objetivos la confusión entre colaboradores es mayor, ya que un 48% afirma conocerlos pero al tratar de describirlos se orientan hacia aspiraciones personales o generalidades que no son medibles o cuantificables.

Se determinó que en la biblioteca se encuentra documentación generada por consultores estudiantes de ciencias económicas de la Universidad Mariano Gálvez que incluye estos elementos propuestos, pero se encuentra desactualizada y nunca fue difundida entre los colaboradores. Estos elementos son la base filosófica y estratégica de cualquier organización, de ellos se desprenden las estrategias, programas y planes de trabajo que involucran a toda la organización. De tal forma que el planteamiento y difusión de dichos elementos es de suma importancia para la adecuada administración de la municipalidad de Cuyotenango.

2.4 ANÁLISIS FUNCIONAL

Como se mencionó anteriormente, muchas de las funciones asignadas a cada unidad administrativas se encuentran normadas por la legislación guatemalteca, por lo que para fines de diagnóstico, no se detallan las funciones que cada unidad está obligada a cumplir, pero se analizarán desde el punto de vista técnico y operativo, con el fin de determinar las cargas de trabajo y la planificación interna de las actividades.

2.4.1 Planificación y programación presupuestaria

Se encuentra a cargo de la DMP, que elabora una proyección en base a los requerimientos de inversión social y el plan operativo anual –POA- del año anterior. La aprobación se encuentra a cargo del Concejo Municipal, que dividen

la ejecución y supervisión de proyectos en comisiones integradas por diferentes miembros de la institución y cuando se considera necesario, la asesoría técnica de otras instituciones o empresas privadas.

2.4.2 Principales funciones ejecutivas y técnicas

Cada unidad administrativa realiza funciones de acuerdo a la naturaleza de su operación. Las funciones de coordinación están en los mandos medios o de supervisión, tal es el caso de la planificación que se encuentra a cargo del jefe o encargado, quien a su vez deberá organizar, implementar, dirigir y controlar todos los recursos asignados a su unidad administrativa.

En la siguiente tabla se observan las principales funciones que cada unidad administrativa reconoce como propias desde un punto de vista técnico, confrontadas contra la legislación que detalla funciones específicas de algunas unidades administrativas.

Tabla 2
Municipio de Cuyotenango, Departamento de Suchitepéquez
Principales funciones ejecutivas y técnicas
Año: 2010

Unidad administrativa	Funciones asignadas
Concejo Municipal	Ejercer Gobierno Municipal. Ejercer Autonomía Municipal. Deliberación y decisión de asuntos municipales. Fiscalizar la acción administrativa municipal.
Alcaldía Municipal	Ejecutar las ordenanzas, reglamentos, acuerdos, resoluciones y demás disposiciones del Consejo Municipal.
Alcaldía Auxiliar	Ejercer Gobierno Municipal en su comunidad. Ejecutar y supervisar las obras municipales en su comunidad.
Secretaría Municipal	Elaborar y autorizar actas en las sesiones de Concejo. Certificar actas y resoluciones, así como asistir a todas las sesiones del Concejo, con voz informativa pero sin voto.

Tesorería	Recaudación, depósito y custodia de fondos y valores Municipales. Ejecutar pagos de acuerdo a ley. Integrar procesos administrativos y consolidación financiera de la institución. Captación y control de recursos de la Municipalidad.
Policía Municipal	Custodiar el mercado, edificio y parque municipal. Brindar apoyo de seguridad a las distintas actividades que la Alcaldía realice.
Oficina Municipal de Planificación	Consolidar diagnósticos, planes, programas y proyectos de desarrollo del Municipio.
Almacén	Recibir, almacenar y despachar todos los insumos necesarios para las diferentes unidades administrativas.
Compras	Cotizar, comprar y contratar productos y servicios necesarios para la administración Municipal
Oficina de IUSI	Recibir avalúo, procesar cálculo, recibir pago.
Catastro	Registro y ordenamiento urbano del Municipio.

Fuente: Elaboración propia, con base en datos Código Municipal y sus reformas del decreto 22-2010.

Se pudo determinar que no existen funciones específicas de tipo gerencial en ninguna de las unidades administrativas. Esta es una de las causas principales por las que no se encuentran documentados los elementos de planificación estratégica, entre otras debilidades administrativas.

2.4.3 Funciones operativas

Los puestos operativos deberán contribuir con su mano de obra a realizar las funciones que materializarán la planificación en obras de beneficio para los habitantes del municipio de Cuyotenango. Los puestos operativos reportan a sus jefes de área y no tienen ninguna documentación de soporte para su operación.

Las funciones operativas van desde la guardianía de instalaciones Municipales hasta oficios con mayor grado de capacitación técnica como electricidad, albañilería, fontanería y otros. También existen otros puestos operativos con capacitación específica como bomberos, bibliotecaria y guarda rastro.

Al ser consultados sobre las funciones que desempeñan, ninguno de los colaboradores operativos manifestó dificultad para ejercer y que consideran la carga de trabajo normal.

2.4.4 Desarrollo de actividades de otras unidades administrativas

Se tiene bien definida las funciones de cada colaborador pese a que esta información no está documentada. Sin embargo, esto no es suficiente para que las cargas de trabajo se consideren justamente distribuidas, puesto que cuando se consultó a los colaboradores si realizaban funciones que no le correspondían, un 38% afirmaron que sí, principalmente en actividades que no tienen relación alguna con su puesto y la motivación principal es la solidaridad con los compañeros.

2.5 ANÁLISIS PROCEDIMENTAL

Existen secuencias ordenadas de actividades en todas las unidades administrativas, desde procedimientos sencillos hasta la formulación de proyectos con aprobación del Concejo Municipal. La Municipalidad debe cumplir los debidos procesos en su interacción externa, es decir con el Gobierno Central, proveedores e instituciones de apoyo, por ser requisitos normados y de carácter legal, sin embargo, los procesos de funcionamiento interno no están normados formalmente.

Las unidades administrativas que cuentan con procedimientos por escrito son la Tesorería con el Manual Administrativo Financiero MAFIN y la OMP con documentación de SEGEPLAN para la elaboración de proyectos. El 71% de los trabajadores afirma que su puesto demanda procesos y el total de éstos considera el procedimiento eficiente. Se identifica como procedimiento los trámites realizados por los vecinos que por lo general acuden directamente a la

unidad administrativa encargada. No se observaron colas de espera salvo para audiencias personales con Alcalde y Secretario.

Se logró determinar, que por el bajo grado de dificultad de los procedimientos administrativos y el grado de capacitación técnica sobre las actividades que cada colaborador realiza, los procedimientos empíricos son aceptables, tal y como lo manifestaron durante la entrevista. Sin embargo, la documentación de los mismos permitirá que se puedan registrar para posteriores inducciones o diagnósticos de productividad. Ningún procedimiento tiene mecanismos de control pero no incluyen actividades adicionales que puedan considerarse burocracia innecesaria por lo que se determina que los procedimientos en la Municipalidad de Cuyotenango cumplen con criterios de eficiencia y eficacia aún sin estar formalmente establecidos.

2.6 ANÁLISIS DE FACULTADES

Determina si los colaboradores cuentan con la capacidad técnica y los recursos físicos y financieros para llevar a cabo sus funciones dentro de cada unidad administrativa.

2.6.1 Conocimiento de atribuciones y responsabilidades

Todos los colaboradores afirman conocer sus atribuciones y responsabilidades. También mencionaron que durante el período que llevan de laborar para la Municipalidad han recibido otras responsabilidades adicionales a las iniciales pero que son afines a su puesto de trabajo.

El 29% de los colaboradores afirma que no le fueron indicadas sus atribuciones y responsabilidades al momento de iniciar a trabajar y que fue a través de la práctica y la ayuda de compañeros que entendieron su rol dentro de la institución. Al 71% de los colaboradores municipales al iniciar la relación laboral

se les indicó de forma verbal, sin embargo no existe documentación con perfil de puestos que detalle las atribuciones y responsabilidades de cada colaborador.

Existen manuales de puestos que se encuentran desactualizados y archivados en la biblioteca de la Municipalidad, sin que se utilicen en cada unidad administrativa.

2.6.2 Capacitación

El 62% de los colaboradores recibió inducción interna al momento de ingresar a la institución Municipal y conforme han transcurrido los años se han especializado en su puesto. El 38% restante afirma que fue a través de medios propios que logró aprender sus funciones para luego ejercer de forma eficiente. Esto denota la falta de un programa integral de inducción que guíe a los nuevos colaboradores a través de un proceso formal de enseñanza de aspectos generales de la institución y otros aspectos específicos de cada puesto, por lo que el recurso humano se considera ineficiente durante el período de la curva de aprendizaje si esto no es planificado previamente.

El grado de formación académica no representa un problema en la Municipalidad ya que el 81% de los colaboradores tiene educación diversificada y el 19% restante tiene educación primaria, formación que es suficiente para las atribuciones de cada puesto.

El 62% de los colaboradores nunca ha recibido capacitación de ningún tipo. Además se constató que nunca se ha realizado un Diagnóstico de Necesidades de Capacitación (DNC) y que las capacitaciones que han impartido son exclusivamente de carácter técnico o administrativo.

Todos los colaboradores mostraron interés en recibir capacitación de superación personal mientras que el 21% de los colaboradores también desean recibir capacitación en computación.

No se tiene planificado un programa anual de capacitación que involucre a todas las unidades administrativas. Como se mencionó previamente, esto puede presentar una oportunidad para una capacitación en valores que incluya la Visión, Misión, Objetivos y Valores de la Municipalidad, adicional a las capacitaciones específicas de cada área.

2.6.3 Toma de decisiones

Sólo el 43% de los colaboradores considera tener la autoridad necesaria en toma de decisiones. Aunque en la observación se pudo determinar que todos los puestos operativos no pueden decidir acerca de utilización de recursos humanos, financieros y físicos sin la previa autorización de su jefe inmediato.

No existe empoderamiento en los mandos medios, ya que todas las decisiones administrativas deben ser consultadas con el jefe o encargado de área.

2.6.4 Condiciones de trabajo

El 95% de los empleados afirmó contar con los recursos físicos y financieros necesarios para poder realizar su trabajo eficientemente. Los espacios físicos no atentan contra la salud de ninguno de los colaboradores y las instalaciones se encuentran de forma aceptable. Sin embargo no se cuenta con señalización industrial y existen áreas de almacenamiento en desorden.

No existe un manual de seguridad e higiene que establezca los estándares de cuidado sobre los recursos humanos y físicos en la Municipalidad. Tampoco se ha difundido internamente las acciones a seguir en caso de desastres naturales para reaccionar de forma oportuna.

El ambiente laboral está catalogado por el 53% de los colaboradores como bueno el 43% lo considera excelente y el porcentaje restante regular, por lo que se determinó que existe armonía entre los colaboradores de toda la Institución Municipal.

2.7 ANÁLISIS DE RELACIONES

Permite entender los vínculos laborales entre jefes, subalternos y compañeros, los mecanismos de comunicación y otras relaciones internas.

Cada unidad cuenta con un coordinador, que en algunas ocasiones se denomina jefe y en otras encargado, es responsable del personal bajo su cargo. No existen manuales que rijan esta relación. Entre unidades administrativas no se reporta ninguna dificultad, todos los integrantes de la Municipalidad afirman que existe colaboración laboral.

2.7.1 Relación horizontal

El respeto y la cordialidad son características de la relaciones entre colaboradores de un mismo nivel jerárquico, tanto dentro como fuera de cada unidad administrativa. Se determinó que no existen inconvenientes relevantes de carácter laboral y menos aún problemas de índole personal que afecten la relación entre compañeros.

La comunicación en este nivel se soporta el 57% de las ocasiones con documentos formales.

2.7.2 Relación descendente

El 95% de los colaboradores afirman tener un trato justo y respetuoso de parte de su jefe inmediato. Es importante hacer notar que todos manifiestan

admiración por el Alcalde Municipal y lo refieren como un ejemplo a seguir a nivel laboral y personal.

La comunicación a este nivel se da en la mayoría de veces de forma verbal, sin documentos de soporte acerca de las instrucciones de trabajo y otros asuntos relacionados con el puesto.

2.7.3 Relación ascendente

Los jefes o encargados de las unidades administrativas manifiestan que no tienen problemas de irrespeto o mala actitud por parte de sus subalternos. Afirman que consideran amigos personales a la mayoría de las personas a su cargo y que mantienen disposición continua de ayudar cuando sea posible.

No existen mecanismos formales de aporte y participación de parte de los subalternos hacia los jefes de área. En lo cotidiano, la comunicación se da de forma verbal, salvo las circunstancias que ameritan un documento de soporte como permisos o acciones de personal.

Ninguno de todos los colaboradores encuestados manifestó que existan inconvenientes recurrentes de rumores o malos entendidos a causa de malas interpretaciones de comunicación.

2.7.4 Análisis organizacional o administrativo

Como parte del análisis de relaciones, se aborda la comparación de aspectos que puedan afectar las unidades administrativas por la organización del recurso humano y la interacción con la autoridad.

2.7.4.1 Cadena de mando

Como consecuencia del desconocimiento del organigrama, en los manuales de puestos y el de organización, hay confusión acerca de los niveles jerárquicos.

No existe la figura de gerente administrativo y la responsabilidad recae sobre el Alcalde Municipal.

Si bien las unidades administrativas funcionan de acuerdo a la organización actual, es adecuado formalizar la estructura y difundirlo junto a los cambios que se consideren necesarios para un mejor control de la cadena de mando.

2.7.4.2 Tramo de control

En la mayoría de unidades administrativas se observa un tramo de control restringido, ya que consta de menos de seis personas. Esto brinda ventajas a los supervisores y mandos medios porque permite una supervisión cercana e inmediata. Mientras que en las unidades operativas como obras, policía municipal y servicios públicos el tramo de control es amplio por la cantidad de colaboradores, por lo que se hace necesario delegar supervisión a puestos que tienen tramos de control menos amplios. No existe ningún instrumento de control en las unidades administrativas.

2.7.4.3 Consecución de los objetivos en relación con las funciones

Como se comentó previamente, no existe fijación de objetivos a corto, mediano y largo plazo para cada unidad administrativa. Esto dificulta en gran manera la medición de resultados y la fijación de indicadores de rendimiento de acuerdo a las funciones de la unidad administrativa y de cada colaborador.

Una vez definidos esos elementos de rendimiento, se podrá comparar de forma cuantitativa y cualitativa contra las funciones asignadas para cada unidad administrativa y colaborador.

2.7.4.4 Continuidad de los procesos

Los procesos de las relaciones inician de colaborador operativo a jefe inmediato a coordinador de área y viceversa. Como el tramo de control es restringido, se observa continuidad en los procesos en la mayoría de ocasiones. Sin embargo, la especificación de los procesos no está normada ni se encuentra documentada.

2.7.4.5 Normatividad de las relaciones

No existe ningún normativo acerca del comportamiento interno. Pese a que las relaciones y la comunicación se consideran eficientes, es necesario normar las relaciones para evitar conflictos en el futuro. Es sumamente importante notar la cordialidad que existe actualmente, para que la normativa venga a fortalecer esa característica positiva, en lugar de parecer un formalismo innecesario para los colaboradores. En la siguiente tabla resumen se puede observar la problemática clasificada de acuerdo al análisis administrativo aplicado:

Tabla 3
Municipio de Cuyotenango, Departamento de Suchitepéquez
Resumen problemática administrativa
Año 2010

Análisis Administrativo	Problemática Encontrada
Estructural	Falta de Unidad de coordinación general.
Estructural	Ausencia de Misión, Visión, objetivos y valores institucionales.
Estructural	Organigrama desactualizado.
Funcional	Ausencia de proceso administrativo específico.
Funcional	Falta de conocimiento de funciones.
Procedimental	Falta de conocimiento de procedimientos.
De Facultades	Falta de capacitación de los colaboradores.
De Facultades	Falta de empoderamiento.
De Facultades	Falta de señalización industrial.
De Relaciones	Falta de comunicación escrita.

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

CAPÍTULO III

PROPUESTA DE SOLUCIÓN A LA PROBLEMÁTICA ENCONTRADA

Toda vez que las causas de los problemas se han identificado, se deberán evaluar diferentes alternativas de solución para proponer la más adecuada a las necesidades y la disponibilidad de recursos de la Municipalidad.

Las propuestas presentadas en este capítulo están basadas en principios de planificación como racionalidad, previsión, coherencia, flexibilidad y viabilidad. Esto con el objetivo primordial de que la implementación de las propuestas contribuya de forma efectiva a la solución de los problemas desde su causa, de tal forma que no resuelva simplemente los síntomas, sino que pueda redituarse continuamente hasta lograr el estado óptimo administrativo de la institución.

La propuesta principal gira alrededor de crear una Gerencia Municipal. La implementación de esta unidad administrativa, contribuirá en el mediano plazo a que las causas de la problemática detectada a través del diagnóstico en toda la organización puedan ser erradicadas de una forma integral, ya que además del planteamiento de soluciones, se proponen instrumentos administrativos.

Es importante mencionar que tal y como se presentó en el CAPÍTULO II, existe un amplio marco legal que rige la administración Municipal y las propuestas de solución deben adecuarse a normas y procedimientos previamente establecidos. En tal caso, se hará la observación y justificación.

3.1 PROPUESTA ESTRUCTURAL

Presenta sugerencias para abordar las causas de los problemas de la estructura de la organización de una forma técnica, formal y ordenada. Adicionalmente, propone una guía de implementación a mediano plazo a través de la creación de la Gerencia Municipal.

Se propone además, la elaboración de elementos de planificación estratégica y la creación de un nuevo organigrama.

3.1.1 Gerencia Municipal

Esta unidad administrativa tendrá a su cargo la implementación de todas las propuestas detalladas en el presente informe. Es de suma importancia para que el diagnóstico y los instrumentos no se archiven sin tener ningún aporte para la Municipalidad.

Entre las principales atribuciones de la Gerencia Municipal se encontrarán la administración del recurso humano, la elaboración de instrumentos administrativos, coordinar la comunicación interna y apoyar al Gobierno Municipal en las múltiples funciones administrativas.

A nivel de supervisión tendrá a su cargo a unidades administrativas de índole operativas que no tienen una figura de coordinación como lo son la policía, los servicios y obras Municipales.

La razón por la que se propone una gerencia con énfasis en actividades técnicas administrativas, es porque las atribuciones estratégicas de consecución de recursos y asignación de los mismos corresponden al Concejo Municipal según el Marco Legal que rige a la institución.

La implementación de esta unidad administrativa se encontrará a cargo del Concejo Municipal, con el apoyo y el soporte del Instituto Nacional de Fomento Municipal a través del programa de Fomento de Sector Municipal I - FSM-I-, que detalla en su Componente II numeral a y b lo siguiente:

Componente II: Fortalecimiento de la Capacidad Municipal

- a. Fortalecimiento de la capacidad municipal, en planificación, administración organizacional, financiera y de oficinas de servicios públicos.
- b. Otorgamiento de asistencia técnica y capacitación a municipalidades.⁴

Los requisitos que se deben cumplir para optar a la asistencia técnica son los siguientes:

- Presentar certificación de punto de acta municipal por medio del cual autoriza al Alcalde a solicitar y obtener el crédito, de acuerdo a formato establecido.
- Solicitud de crédito por escrito, de parte del Alcalde, dirigido a la Gerencia General del INFOM y respaldado con el punto de acta anterior.
- Certificado de graduación de asistencia técnica, otorgado por el Programa FSM-I (si no lo tiene, deberá solicitarlo por escrito a la Coordinación del Programa, para iniciar el proceso de asistencia técnica y certificarse).⁵

Durante esta asistencia técnica se solicitará la capacitación respectiva para los colaboradores que integrarán la Gerencia Municipal y la asesoría permanente en la elaboración de instrumentos administrativos para uso interno de la unidad.

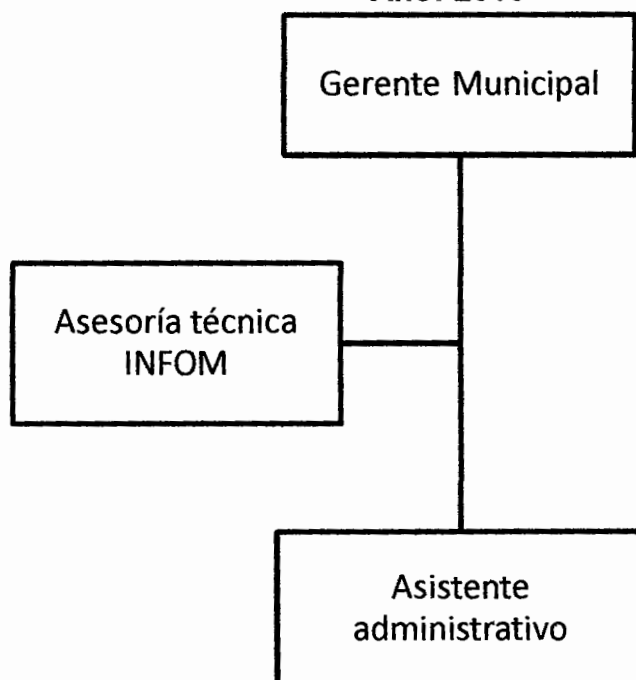
La Gerencia Municipal reporta al Alcalde Municipal y el aporte en la gestión interna, permitirá a los mandos estratégicos de la Municipalidad enfocar su atención en proyectos de impacto para los habitantes de Cuyotenango, puesto que los asuntos administrativos de la institución están delegados en una unidad capacitada para su optimización.

⁴ Instituto de Fomento Municipal. Fortalecimiento al Sector Municipal –FSMI- snt. Guatemala, 2010.

⁵ Ibid

Se propone que la Gerencia Municipal esté compuesta por dos colaboradores. Un encargado de la unidad, nombrado como Gerente Municipal y un asistente administrativo que reporta le reporta directamente. En el siguiente organigrama se puede observar la estructura nominal.

Gráfica 2
Municipio de Cuyotenango, Departamento de Suchitepéquez
Organigrama propuesto Gerencia Municipal
Año: 2010



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

Como se puede observar, se considera necesaria la asistencia técnica por parte del INFOM de forma permanente. Esto para poder aprovechar los recursos de investigación, capacitación y financiamiento que se brindan por parte de esta institución para el fortalecimiento Municipal.

3.1.2 Propuesta de elementos de planeación estratégica

La planeación estratégica brinda una orientación a largo plazo de la Institución y su rol dentro de la Sociedad. Es de vital importancia que estos elementos

incluyan un aporte de los colaboradores, por lo que están sujetos a revisión y aprobación idealmente, de la Gerencia Municipal en su momento. Por su rol de liderazgo de toda la organización, el Alcalde Municipal deberá presentar las primeras propuestas para que luego se enriquezcan con el aporte de los integrantes del Concejo Municipal.

Los elementos que se proponen se redactan para crear identificación emocional por parte de los vecinos y colaboradores que tendrán a la vista la filosofía de la institución con el fin de que sean parte fundamental de la cultura organizacional.

3.1.2.1 Misión

Es un planteamiento que responde a la razón de ser de las organizaciones. En el caso de la Municipalidad, se deben incluir los conceptos de administración, compromiso y el bienestar de la población. A continuación se presenta la Misión propuesta:

Promover el desarrollo del Municipio de forma integral y sostenida, a través de administrar los recursos humanos, físicos y financieros con eficiencia, impulsando la participación ciudadana y respetando la dignidad de cada habitante de Cuyotenango de acuerdo al mandato Constitucional.

3.1.2.2 Visión

La Visión es una expresión a futuro a un estado superior de la organización, esto quiere decir mejorar la situación actual hasta alcanzar un nivel retador y motivante. La siguiente redacción es una propuesta para la Visión de la Municipalidad:

Ser una institución reconocida y destacada a nivel nacional por el aporte al desarrollo y la calidad de vida de los habitantes de Cuyotenango, el modelo de gestión Municipal y la práctica de valores en todas las áreas de la organización.

3.1.2.3 Objetivos

Si bien los objetivos generales de las Municipalidades están establecidos oficialmente en el Código Municipal, se proponen cuatro que se enfocan en servicios públicos, proyectos de inversión, asistencia al vecino y promoción ciudadana, pero se hace énfasis y se menciona Cuyotenango en cada objetivo con el fin de crear identificación.

- Llevar desarrollo y calidad de vida a cada rincón de Cuyotenango a través de la prestación de servicios públicos eficientes de acuerdo a las necesidades específicas de cada comunidad.
- Implementar proyectos de inversión social en áreas estratégicas que tengan impacto positivo para miles de familias, priorizando el bien común y el desarrollo sostenible de todas las aldeas y comunidades de Cuyotenango.
- Promover la participación ciudadana a través de los diferentes órganos de propuesta en las comunidades de Cuyotenango.
- Brindar a los vecinos de Cuyotenango el apoyo necesario en iniciativas personales, organización social o productiva y cualquier emprendimiento en beneficio del Municipio.

3.1.2.4 Valores

A continuación se presentan cuatro valores fundamentales que deberán ser promovidos como parte de la cultura organizacional. Se detalla una breve descripción y la aplicación práctica en el área de trabajo.

- **Honestidad:** Es hablar y obrar con sinceridad. Actuar con decencia y honradez. Administrar adecuadamente lo que se tiene a cargo. Seguir principios y valores que sin importar las presiones externas, permitan actuar con rectitud.
- **Orden:** Conjunto de normas necesarias para el logro de un objetivo deseado, para la organización de las cosas, la distribución del tiempo y la realización de toda actividad humana. Estructura de vida en todos sus aspectos para poder alcanzar las metas.
- **Responsabilidad:** Cumplir con el deber de asumir las consecuencias de los actos. Rendir cuentas ante la familia, ante jefes y compañeros, ante los clientes y ante la Sociedad.
- **Respeto:** La esencia del respeto es tratar a otras personas como a sí mismo. Apreciar y auto valorarse, así como a los demás y lo que me rodea. Todo ser humano merece un trato digno.

Otros se podrán integrar como parte de valores institucionales después de realizar un ejercicio participativo de los trabajadores a través de premiar una composición acerca de su rol particular en la Municipalidad o bien una auto descripción de virtudes que generen un mural de valores individuales a la vista de todos los vecinos y colaboradores como medio de motivación e información.

La visión y la misión, deben reproducirse y colocarse a la vista de todos los colaboradores, además de promoverse en los procesos de inducción y capacitación. Cada cierto tiempo se debe evaluar al personal respecto de estos elementos que constituyen la base fundamental de la planeación estratégica.

3.1.3 Propuesta de organigrama general

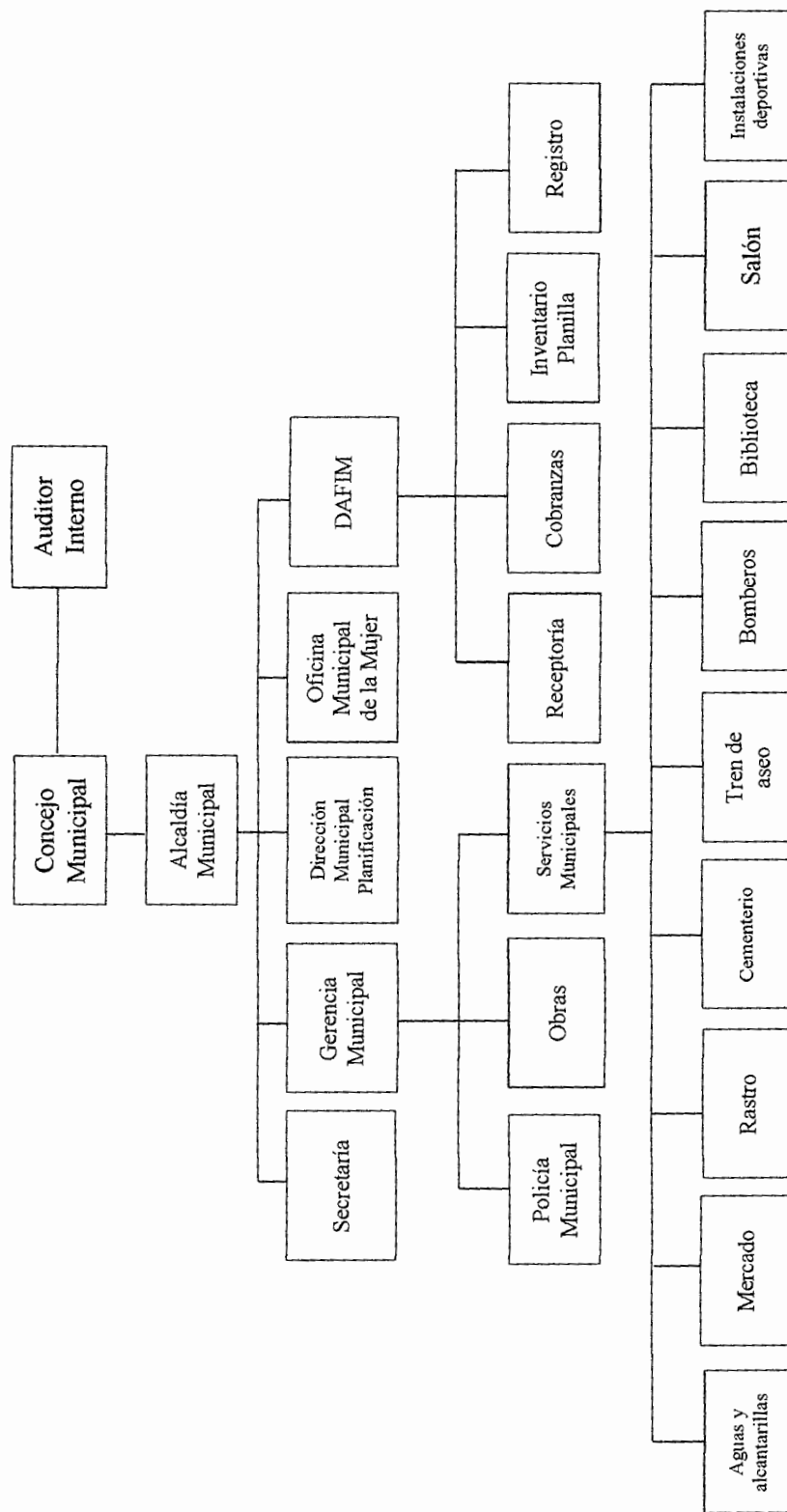
Permite una rápida visualización de los órganos, las relaciones de autoridad que los vinculan y las distintas jerarquías. Mediante el mismo se aprecia rápidamente

el ámbito de control de cada unidad, las relaciones formales y la cantidad de niveles jerárquicos que componen la estructura de la organización.

El Organigrama propuesto incluye tanto la Gerencia Municipal que actualmente no existe, como la Oficina Municipal de la Mujer que se deben incluir por legislación guatemalteca.

Cada rectángulo corresponde a una unidad administrativa que incluye a varios colaboradores y la ubicación con referencia vertical es la posición jerárquica.

Gráfica 3
Municipio de Cuyotenango, Departamento de Suchitepéquez
Organigrama Municipal Propuesto
Año: 2010



Fuente: Elaboración propia, con base a datos del Código Municipal y sus reformas decreto 22-2010.

Como se puede observar, se distinguen claramente las unidades estratégicas, las de supervisión y las operativas, además se identifican las líneas de relación y jerarquía.

La policía municipal no se ubica entre las unidades operativas, dado que se determinó que entre sus atribuciones únicamente se encuentra el resguardo del edificio municipal, mercado y parque central, y no prestan un servicio público a todos los habitantes de Cuyotenango, además de reportar directamente al Alcalde Municipal.

Entre las unidades operativas, cuatro reportan a la Dirección de Administración Financiera Integrada Municipal directamente, mientras que las restantes son de servicios públicos y tienen una unidad coordinadora.

Este organigrama se deberá colocar en un lugar visible y tendrá que ser parte de la inducción de todos los colaboradores para que conozcan su ubicación dentro de la estructura de la organización.

3.2 PROPUESTA FUNCIONAL

Dentro de las funciones actuales, existe una carga desequilibrada de la asignación, así que se debe hacer una medición precisa de las funciones de cada colaborador de acuerdo a la complejidad de la tarea y el tiempo que se invierte en realizarla. En esta medición, los colaboradores deben presentar un inventario de funciones que se consideran recurrentes en su puesto y semanalmente una bitácora que incluya la actividad, tiempo asignado previamente y tiempo efectivo de ejecución. Con esta medición, se podrá realizar una asignación de tareas o bien analizar la necesidad de contratación de colaboradores en áreas específicas.

La unidad administrativa a cargo de esta medición, será la Gerencia Municipal y lo deberá hacer cada seis meses puesto que la curva de aprendizaje de nuevas tareas y funciones permite reducir tiempos de forma continua. Realizarla de manera más espaciada permitirá el tiempo ocioso de colaboradores y la sobrecarga de otros, además de no conocer el alcance de los programas de capacitación técnica y administrativa que se detallarán más adelante.

3.2.1 Funciones administrativas

Se determinó durante el diagnóstico, que ninguno de los jefes o encargados de área mencionó las fases del proceso administrativo dentro de sus funciones, éstas son abordadas desde un punto de vista técnico, deben ser asignadas como función a todos los coordinadores de área de forma precisa, toda vez han sido capacitados para entenderlas y han tenido las herramientas o instrumentos necesarios para implementarlas.

La Gerencia Municipal es la unidad encargada de esta implementación con cada uno de los jefes de área. Para garantizar la efectividad de la asignación de estas nuevas funciones, se deberá durante el período de capacitación trabajar módulos técnicos, teóricos, prácticos y aplicados al departamento específico con instrucciones dirigidas. De esta forma se involucra a todos los colaboradores en la profesionalización de la institución a través de mecanismos científicos y técnicos cuyos resultados han sido comprobados de forma continua en las organizaciones.

Las funciones del proceso administrativo que se deben asignar a los coordinadores de área son la planeación, organización, integración, dirección y control. Existen programas de asistencia técnica y gratuita que son impartidos por el INFOM, INTECAP, SEGEPLAN, INAP y otras instituciones más que tienen

diferentes requisitos de solicitud pero que se pueden programar para ser recibidas dentro de las instalaciones de la Municipalidad.

3.2.2 Elaboración de reportes administrativos

También se deben asignar funciones de información del rendimiento de las actividades asignadas a cada colaborador. Esto dependerá de la complejidad de cada puesto, pero puede ser desde un formato de horas de trabajo hasta una bitácora estratégica que contempla el grado de avance de un proyecto respecto de sus objetivos.

Para dicho fin, la Gerencia Municipal deberá diseñar sistemas de control para cada unidad administrativa que deberán ser llenados por el jefe de área o encargado con la colaboración de los empleados a su cargo.

3.3 PROPUESTA PROCEDIMENTAL

Durante el diagnóstico no se determinó la existencia de procedimientos desordenados o que causen dificultad a los colaboradores, pero se hizo evidente que no están establecidos de manera formal, por lo que se deberá crear un manual de normas y procedimientos que se entregará a cada encargado de área para que éste se lo dé a conocer a todos los colaboradores que están a su cargo.

La creación de este manual también estará a cargo de la Gerencia Municipal pero de forma conjunta con las personas especialistas en el procedimiento que son las que conocen la realidad de los pasos y la secuencia. De esta forma se garantiza que lo que se formaliza a través del instrumento obedece a las necesidades del procedimiento en la práctica.

Cuando se considere necesario, si es un procedimiento recurrente, si tiene demasiados pasos o si el orden es estricto, se puede colocar en forma visible en cada unidad administrativa para tener una guía gráfica de la secuencia de actividades.

Al igual que las funciones asignadas, los procedimientos pueden ser optimizados en tiempo por lo que son sujeto de medición de acuerdo a estudios de tiempos y movimientos que se pueden realizar cada vez que el proceso cambie en alguna actividad o se introduzca algún mecanismo de soporte como instrumentos tecnológicos. Estos estudios, también estarán a cargo de la Gerencia Municipal.

3.4 PROPUESTA DE FACULTADES

Como se ha desarrollado en las propuestas anteriores, la solución a cada problemática en particular incluye el facultamiento de los colaboradores, por lo que en este apartado convergen los requerimientos de capacitación e instrumentos de todas las demás propuestas.

3.4.1 Diagnóstico de necesidades de capacitación

Se pudo determinar que para la realización de las actividades actuales, todos los colaboradores consideran que tienen las habilidades técnicas para desempeñarse en su puesto. Sin embargo, todos manifestaron disponibilidad para especializarse en su área o bien aprender nuevas habilidades que enriquecerán su desempeño.

Durante el diagnóstico se determinó que las áreas de capacitación que más interesan a los colaboradores son: técnica, administrativa, computación y desarrollo personal que incluye relaciones interpersonales, servicio al cliente, excelencia y otras.

Sin embargo, para que la capacitación sea canalizada de mejor forma, se deberán tomar en cuenta los controles de rendimiento que se mencionaron en la propuesta de soluciones de funciones y de procedimiento. Esta atribución es de la Gerencia Municipal junto a los jefes de área de cada unidad.

3.4.2 Plan anual de capacitación

Tiene como objetivo principal proveer de nuevos conocimientos y habilidades a los colaboradores, para enriquecer de forma continua el recurso humano de la organización, como parte de la retribución que además de motivarlo, lo vuelve más eficiente. Estará a cargo de la Gerencia Municipal.

Para los nuevos colaboradores, el plan de inducción incluye la explicación de su rol en la organización y de sus funciones, la capacitación técnica para la ejecución de sus tareas y la entrega de manuales administrativos de los cuales será evaluado para corroborar el grado de información adquirido. Esta inducción además incluye la presentación oficial para toda la organización y principalmente de su equipo de trabajo.

La capacitación que se estableció previamente para todos los jefes de área es la de la implementación del proceso administrativo y es de carácter obligatoria. Para la programación de capacitaciones de tipo general, que no es de carácter obligatoria y que aplica para cualquier puesto de la Municipalidad, se propone que sean los días viernes en la tarde y de forma trimestral. Los contenidos de la primera capacitación deben ser los propuestos en el presente informe que se pretende se vuelvan parte de la cultura organizacional como visión, misión, objetivos y valores.

Como se mencionó anteriormente, hay diversas organizaciones especializadas en capacitación que lo hacen de forma gratuita para las Municipalidades, pero

es importante hacer referencia de que los costos de logística interna como alquiler de equipo audiovisual, refacciones y material de apoyo corren por cuenta de la Municipalidad, pero se debe considerar como una inversión en el recurso humano que volverá más eficiente la gestión Municipal.

3.4.3 Empoderamiento

Dentro de la asignación de funciones, de acuerdo a lo normado en el perfil de puesto, se debe dejar establecido el grado de toma de decisiones para cada jefe de área o colaborador que tenga independencia de decisiones, asignación de recursos y objetivos claramente definidos.

En este caso, también se integran al empoderamiento los mecanismos de control que serán evaluados por el jefe inmediato cada cierto tiempo y no de forma limitante para la fluidez de su trabajo, la creatividad y la iniciativa que cada colaborador pueda proponer en su puesto. Este contenido será parte de la capacitación del proceso administrativo para la parte de dirección y control, que incluyen estilos de liderazgo que pueden implementarse en el modelo de empoderamiento.

3.4.4 Manual de seguridad e higiene

Como medida de prevención, es de vital importancia fijar estándares de comodidad, ergonomía y funcionalidad de los ambientes en los que los colaboradores desarrollan sus actividades.

La creación de un manual de seguridad e higiene debe incluir la señalización industrial de salidas de emergencia y la ubicación de cada unidad administrativa, así como un directorio general que sirva de orientación. Se deben ubicar extinguidores en lugares estratégicos y se debe contar con el plan de contingencia en caso de desastres naturales. Para dicho fin, además de

informar a los colaboradores, se deben crear situaciones de simulacros controlados para evaluar la capacidad de respuesta. Esto lo coordinará la Gerencia Municipal.

3.5 PROPUESTA DE RELACIONES

La comunicación eficiente permitirá que cada cambio implementado represente una adaptación más rápida y menos resistencia. La interacción entre unidades administrativas y colaboradores necesita mecanismos formales que sirvan de soporte para la realización de las tareas.

3.5.1 Plan de comunicación interna

Al igual que la operación del resto de propuestas, lo deberá coordinar la Gerencia Municipal. Tiene como objetivo fundamental informar de forma oportuna acerca de temas de interés a todos los colaboradores involucrados. Los componentes sugeridos son cartelera general y específica, buzón de sugerencias, memos, boletín mensual y reuniones o asambleas generales.

3.5.1.1 Cartelera general

Se encuentra en un lugar visible y que los colaboradores transitan a diario, puede ser en el pasillo en el que convergen las dos entradas del edificio. Incluye de forma permanente la visión y la misión de la Municipalidad, los valores y de acuerdo a la distribución puede incluir o no los objetivos. Debe tener espacio suficiente a la vista del lector para poner anuncios de interés general, que sean de carácter laboral y personal, como una felicitación pública a algún colaborador por su desempeño o por motivos de fechas especiales.

Es sumamente importante que la remoción de los anuncios discontinuados y la actualización de nueva información tengan un responsable directo, para que la cartelera mantenga credibilidad y dinamismo.

3.5.1.2 Carteleras específicas

Cada unidad administrativa debe apartar un espacio para publicar información que considere relevante para sus colaboradores. En esta cartelera existe la libertad de usar lenguaje técnico y además tiene la flexibilidad de que la renovación depende de las necesidades de cada unidad; dicha responsabilidad está a cargo del jefe o coordinador de área.

3.5.1.3 Buzón de sugerencias

Se encuentra a la vista y permite hacer aportes de forma anónima para cualquier área. Junto al buzón se deben incluir los instrumentos como formulario que incluya campos importantes para la distribución de las sugerencias y un lapicero fijado con cuerda.

La revisión de sugerencias y asignación al responsable de darle seguimiento se deberá hacer de forma semanal y está a cargo de la Gerencia Municipal.

3.5.1.4 Memos

No es más que la evidencia por escrito de una información hacia un colaborador que puede ser una instrucción, un acuse de recibo o cualquier mensaje que se considere relevante. El formato lo debe generar la Gerencia Municipal, pero los encargados de desarrollarlo son los remitentes, que puede ser cualquier colaborador que necesite documentar la información trasladada con copia de recibido.

3.5.1.5 Boletín mensual

Por el tamaño de la organización no deberá exceder una página de contenido. El énfasis debe ser emocional, para crear un vínculo con los colaboradores. Debe incluir además información relevante y convocatorias abiertas. La unidad encargada de desarrollo del boletín mensual es la Gerencia Municipal.

3.5.1.6 Reuniones y asambleas generales

Cuando la información necesita interacción, se debe convocar a una reunión con los colaboradores involucrados. Para dicho fin, se creará un formato de agenda con el fin de efficientar el tiempo de acuerdo a los objetivos que desean cumplirse durante la reunión. Al final de la reunión se documentarán las conclusiones y pasos a seguir a través de un reporte de contacto que se compartirá con los participantes indicados.

Para promover la participación de todos, es favorable realizar plenarias generales por lo menos una vez cada trimestre para conocer el ambiente laboral, y las demandas que necesitan ser atendidas por parte de los colaboradores para que sean más eficientes.

3.6 PRIORIZACIÓN DE SOLUCIONES PROPUESTAS

Como se pudo observar durante el desarrollo de todas las propuestas de solución, la unidad encargada de ejecución es la Gerencia Municipal que aún no es parte de la organización Municipal, por lo que su implementación es primordial para el seguimiento de las siguientes sugerencias. Esta adaptación incluye la implementación del organigrama propuesto de forma simultánea.

Posteriormente se debe desarrollar la creación de instrumentos administrativos que serán necesarios para los procesos de capacitación e inducción de nuevos colaboradores, así como las nuevas funciones asignadas a los colaboradores actuales.

Finalmente y no menos importante se deberán implementar el plan de comunicación interna para iniciar el ciclo continuo de mejora continua hacia un nuevo diagnóstico administrativo municipal.

CAPÍTULO IV

REQUERIMIENTOS DE INVERSIÓN SOCIAL

La Municipalidad es la institución pública más cercana a las necesidades de los habitantes de Cuyotenango. Junto a las organizaciones ciudadanas, es responsable de detectar los requerimientos de inversión social que permitirán que esas necesidades sean satisfechas a través de los esfuerzos conjuntos de todos los entes involucrados.

Para dicho fin, es importante conocer las fuentes de ingreso que pueden financiar la inversión social y los proyectos en ejecución para poder priorizar los requerimientos en función de las necesidades detectadas.

4.1 FUENTES DE INGRESOS MUNICIPALES

Las fuentes de financiamiento de la Municipalidad se sub dividen en: ingresos corrientes y de capital, los primeros se perciben en forma regular u ocasional y aumentan el activo de la institución sin crear endeudamiento; los ingresos de capital son aquellos que aumentan el pasivo y generan endeudamiento.

Los ingresos de capital se dividen en cuatro, comprendidos de la siguiente manera: Situado Constitucional para Inversión, Impuesto al Valor Agregado (IVA-PAZ) que constituyen el 90% de los ingresos, mientras que el Impuesto sobre derivados del petróleo y el Impuesto de circulación de vehículos complementan el diez por ciento restante.

Los vecinos acuden a las cajas de receptoría a realizar sus pagos correspondientes a: agua, licencias municipales, boleto de ornato, recolección de basura y otros servicios que presta la Municipalidad a los vecinos. Para dichos cobros, no está normado ningún mecanismo de multas o reparos, circunstancia que tiene impacto directo sobre la recaudación.

El plan de arbitrios y tasas es el fundamento de la vida económica municipal, lo conforma el sistema de tarifas que se han establecido para cobrarse por el desarrollo de las actividades y por la prestación de servicios a la comunidad. Este plan es aprobado por el gobierno central por medio del Ministerio de Gobernación previo dictamen del Instituto Nacional de Fomento Municipal, (INFOM).

4.2 PROYECTOS EN EJECUCIÓN

La legislación guatemalteca obliga a las Municipalidades a ejecutar el presupuesto asignado para los proyectos aprobados durante el período programado a través de la planificación anual. Sin embargo, para cuando esta ley fue aprobada ya existía una obra en construcción por la administración Municipal, que aún no ha sido terminada por lo que no se tienen datos definitivos de inversión.

Para el año 2010 se inició el proyecto del Hospital Municipal ubicado en el Cantón Santa Teresa que se estima beneficiará a más de 50,000 personas por que este servicio de salud trasciende los límites del Municipio. También durante este año se inició la construcción de la plaza de toros en el campo de la feria. Ambos proyectos son gestionados y financiados por la administración Municipal.

Por otro lado, fue implementado un proyecto por parte del Consejo de Desarrollo Departamental en conjunto con la Municipalidad de Cuyotenango que benefició a 350 familias de la Lotificación San Juan Chacalté Zona 2 con el mejoramiento del camino rural por un monto de Q1,476,575.00

Los proyectos en ejecución para el año 2010 se centraron en las necesidades de educación por parte de las comunidades, no así, de servicios básicos o urbanismo.

El proyecto de remodelación y ampliación de aulas es ejecutado en la escuela pública de educación primaria de la Aldea Concepción La Ceiba y consiste en arreglos a las instalaciones que han sufrido deterioro a través del tiempo y la falta de mantenimiento. Además incluye la ampliación de dos aulas por la demanda de estudiantes y la falta de capacidad instalada para recibirlos.

En la Lotificación San Juan también existe un proyecto en ejecución. La escuela pública tendrá una ampliación de cinco aulas, lo que permitirá poder recibir a por lo menos 100 alumnos más que tendrán acceso a educación primaria.

También la educación secundaria tiene inversión en Cuyotenango. La construcción de cinco aulas dará inicio a las operaciones del Instituto Nacional de Educación Básica en el Cantón Guachipilín Zona 1. Este instituto podrá recibir hasta 150 alumnos de aldeas cercanas a Guachipilín Zona 1, por lo que su impacto en las comunidades será positivo.

El techo presupuestario de la Municipalidad de Cuyotenango es de Q1,000,000.00 y se vio completado con los proyectos mencionados anteriormente, por lo que no permitió que el proyecto de ampliación de dos aulas en el Cantón Santa Teresa pudiera ser ejecutado durante el año 2010.

4.3 NECESIDADES DE INVERSIÓN SOCIAL

Se entiende así a las necesidades expresadas por la población, en cuanto al mantenimiento o ampliación de la infraestructura física, servicios básicos para generar beneficios y coadyuvar en las entidades productivas de una población.

Además de las necesidades en educación, la población de Cuyotenango enfrenta una serie de dificultades con respecto a servicios básicos y ordenamiento que deben ser atendidas.

El Código Municipal en su artículo 142 de las reformas 22-2010 lista algunas de las necesidades con prioridad de acuerdo al desarrollo integral de los Municipios que son las siguientes.

- a) Vías, calles, avenidas, camellones y aceras de las dimensiones, seguridades y calidades adecuadas, según su naturaleza;
- b) Agua entubada y sus correspondientes instalaciones, equipos y red de distribución;
- c) Energía eléctrica, alumbrado público y domiciliario;
- d) Alcantarillado y drenajes generales y conexiones domiciliarias; y,
- e) Áreas recreativas y deportivas, escuelas, mercados, terminales de transporte y de pasajeros y centros de salud.

Con base a este marco legal, se detallan a continuación requerimientos de inversión que consideran el beneficio de varias comunidades.

En la Villa de Cuyotenango es de vital importancia la creación de una terminal de transporte, esto contribuirá con el ordenamiento de tráfico puesto que los vehículos de transporte extraurbano causan congestionamiento en la Carretera CA-2 que es el acceso al Municipio más importante y una ruta muy transitada hacia los Departamentos colindantes. Por la importancia del ordenamiento, la terminal de transporte se puede planificar en conjunto con la implementación de un centro de acopio, puesto que en el Municipio esta actividad se concentra en El Centro 1 del parcelamiento San José la Máquina.

También se observan requerimientos puntuales en centros poblados que son propiedad privada o colonias urbanizadas, en este caso los vecinos tramitan las mejoras que en su mayoría son mejoras de calles adoquinadas o asfalto aunque en algunas lotificaciones también existen dificultades con el servicio del agua y

carecen de drenajes. Para una mejor ilustración a continuación se citan los centros poblados y se mencionan los principales requerimientos.

Requerimientos que se presentan principalmente en la Villa de Cuyotenango:

- Implementación de planta de tratamiento de aguas servidas.
- Basurero público y planta de tratamiento de desechos.
- Mantenimiento de vías de acceso a la Villa de Cuyotenango.
- Reordenamiento del mercado municipal de Cuyotenango.
- Mejoras a las instalaciones de escuelas públicas.
- Mejoras a la infraestructura del puesto de salud.
- Construcción y mejoras a puentes vehiculares y peatonales.

Requerimientos necesarios en las aldeas, Concepción La Ceiba, Castaño, Canteleños, La Franja Guayabal, Chacalté Aparicio 1, Chacalté Aparicio 2, Guachipilín No. 1 y Guachipilín No. 2, Santa Teresa, cantón Parroquia, Candelaria e Icán El Delirio, Cantón Tululá.

- Implementación de basureros públicos,
- Construcción de un sistema de drenaje,
- Planta de tratamientos de aguas servidas,
- Mejoras a las instalaciones de escuelas públicas.
- Mantenimiento de vías de acceso.
- Introducción de servicio de agua entubada.
- Construcción de escuela de educación pre-primaria.
- Construcción y mejoras a puentes vehiculares y peatonales.

Con respecto a los requerimientos observados en el Parcelamiento San José la Máquina, la investigación de campo reflejó que todos los centros poblados se encuentran en situaciones similares en cuanto a necesidades de inversión social, por dicha razón a continuación se mencionan los más importantes por

líneas, puesto que estas agrupan varios centros poblados que integran los comités que solicitan las mejoras a las autoridades y aportan con la mano de obra de sus habitantes.

Líneas A-1, A-3, A-5, A-7, A-9, A-11, A-13 del sector Sis e Icán.

- Mejoramiento del sistema de alcantarillado sanitario,
- Construcción de tanques para el servicio de agua entubada,
- Ampliación y mejoramiento de centros educativos
- Mejoramiento de caminos rurales.
- Construcción de escuela de educación preprimaria.

Con un apartado especial se menciona el estado de la carretera principal cuyo asfalto se encuentra totalmente destruido y atenta contra la seguridad de conductores y las condiciones de transporte, principalmente en el tramo de la línea A-1 hasta la A-13.

Líneas B-2, B-4, B-6, B-8, B-10, B-12, B-14, B-16, B-18, B-20 del sector Sis e Icán.

- Implementación del sistema de alcantarillado sanitario,
- Construcción de tanques para el servicio de agua entubada,
- Ampliación y mejoramiento de centros educativos
- Ampliación y construcción de puentes vehiculares.
- Servicio de alumbrado público
- Construcción de instituto de educación diversificada.
- Mejoramiento de caminos rurales
- Construcción y mejoras a puentes vehiculares y peatonales.

En el casco urbano del Centro 1 Parcelamiento San José la Máquina:

- Ordenamiento de terminal de buses

- Ordenamiento de centro de acopio
- Mejoramiento a centro de salud
- Basurero público
- Planta de tratamiento de aguas servida
- Escuela de educación pre-primaria

Los requerimientos de inversión que se observaron tienen la característica de ser necesidades propias de centros poblados con alta concentración de personas, su implementación coadyuvará al desarrollo, crecimiento y urbanismo del Municipio.

4.4 PRIORIZACIÓN DE PROYECTOS

Como se pudo observar, actualmente la priorización de proyectos gira alrededor de la educación primaria. Este criterio es muy válido ya que la educación es el principal motor del desarrollo en el largo plazo, pero esta decisión dificulta la inversión social en proyectos de infraestructura que limitan el bienestar inmediato de las comunidades.

De acuerdo a las necesidades básicas del ser humano, también se debe considerar la priorización de la construcción de tanques para el servicio de agua entubada a las distintas comunidades que aún lo necesitan. Previo a la implementación se debe analizar si la inversión en infraestructura permite tener ahorros en escala para prolongar el acceso de agua entubada a una región compuesta de varias comunidades que son las Aldeas, Chacalté Aparicio 1, Chacalté Aparicio 2, Guachipilín No. 1 y Guachipilín No. 2, Santa Teresa, Cantón Parroquia, Candelaria e Icán El Delirio.

CONCLUSIONES

Durante el presente diagnóstico administrativo Municipal se determinaron conclusiones relevantes que se describen a continuación con el fin de enfatizar en aspectos que deben considerarse para tomar acciones específicas.

1. Los recursos humanos, físicos y financieros asignados a la administración de la municipalidad de Cuyotenango no son suficientes para cubrir las necesidades básicas de la población, lo que se refleja en déficits de calidad, cobertura y continuidad de servicios básicos Municipales.
2. No existe una unidad especializada en funciones de documentación formal interna, gestión de talento humano, comunicación y otras áreas administrativas que tienen impacto directo sobre el quehacer diario de toda la organización Municipal.
3. La ausencia de visión, misión objetivos y valores provocan desinterés y falta de compromiso de los colaboradores de la Municipalidad respecto a identidad laboral y entusiasmo por la administración pública. El desconocimiento de estos enunciados se refleja en la falta de orientación de las unidades administrativas y colaboradores.
4. No existe documentación formal interna que oriente a los colaboradores de acuerdo a la naturaleza de su puesto y el rol que ejerce dentro de la organización Municipal. Además no tienen una orientación técnica en la ejecución de sus actividades, lo que ocasiona que tengan que buscar sus propias formas de trabajo.

5. La falta de un programa permanente de capacitación, se refleja en el empirismo con el que se realizan las actividades de las unidades administrativas, que si bien son eficientes hasta cierto grado, carecen de mecanismos de mejora continua. Adicionalmente, no existen planes de capacitación de índole personal que les sirvan a los colaboradores como instrumento de motivación.
6. La comunicación interna en la Municipalidad de Cuyotenango no se encuentra soportada por instrumentos y mecanismos técnicos que faciliten y clarifiquen la información para que ésta sea oportuna y no se preste a malas interpretaciones personales de cada colaborador.
7. No existe señalización industrial o documentación que oriente a los colaboradores acerca de cómo actuar en caso de contingencias o desastres, lo que representa un riesgo permanente para las instalaciones y la seguridad de cada persona dentro de la Municipalidad.
8. El clima laboral es muy bueno y existe un ambiente de armonía y compañerismo que se refleja en el humor y el estado de ánimo de los colaboradores, que atienden a los vecinos con buena actitud de servicio.
9. El liderazgo representado por el Alcalde Municipal es de índole carismático y se refleja en el buen concepto de cada colaborador hacia su persona, ya que manifiestan admiración, respeto, obediencia y lealtad hacia sus decisiones.

RECOMENDACIONES

Con base a las conclusiones más relevantes encontradas a través del diagnóstico Municipal, se plantean recomendaciones respectivamente que sugieren una solución a cada enunciado, con el fin de orientar la toma de decisiones.

1. Que el Tesorero en conjunto con el Alcalde y con el apoyo del Concejo Municipal, busquen donaciones internacionales o de iniciativa privada para la solución a las necesidades particulares de cada comunidad de forma permanente, de tal forma que los mismos habitantes sean los que prioricen la inversión social de acuerdo a las necesidades más latentes.
2. Que el Alcalde junto al Concejo Municipal aprueben la creación de una Gerencia Municipal que será la unidad administrativa encargada de implementar todas las recomendaciones y propuestas del presente diagnóstico. Adicionalmente, será la encargada de coordinar áreas operativas que necesitan soporte administrativo para su adecuado funcionamiento.
3. Que el Alcalde junto al Secretario formalicen los enunciados de planeación estratégica orientados al largo plazo. La visión, misión, objetivos y valores se deben promover a tal punto que creen una identidad institucional que se refleje en la actitud y compromiso de cada colaborador. De ser implementada la Gerencia Municipal será la encargada de esta coordinación.
4. Que cada jefe de unidad desarrolle manuales administrativos que orienten a los colaboradores en la ejecución de sus actividades. Al momento de

integrarse a la Municipalidad, cada persona debe recibir y leer el manual de organización y el de normas y procedimientos. Cada uno de estos instrumentos deben estar visibles y accesibles en las diferentes unidades administrativas. De ser implementada la Gerencia Municipal será la encargada de esta coordinación.

5. Que cada encargado de unidad establezca anualmente un Diagnóstico de las Necesidades de Capacitación con el fin de determinar hacia qué área técnica, administrativa, operativa o personal se deben orientar los esfuerzos de capacitación. El diseño del plan de capacitación debe ser acorde a las necesidades institucionales, de la misma forma que considerar la motivación de cada colaborador. También en estas actividades tendrá participación la Gerencia Municipal.
6. Que el Secretario coordine la instalación de las carteleras general y específica en cada unidad administrativa, que serán los instrumentos para distribuir información de forma oportuna. Se debe promover el uso de documentos de soporte en el intercambio de información relevante.
7. Que el Concejo Municipal, a través de las personas asignadas a las comisiones de prevención y seguridad coordinen la señalización en el edificio a través de indicar las salidas de emergencia, las rutas de evacuación, habilitar un botiquín y un extinguidor visible. Además se debe crear un manual de higiene y seguridad que servirá para informar a los colaboradores que hacer en caso de emergencia.
8. Que cada jefe de unidad realice los esfuerzos necesarios para mantener el clima laboral favorable, por lo que se debe monitorear el aprovechamiento

de conflictos para que ningún mal entendido cree problemas que dificulten el ambiente de trabajo.

9. Que el Alcalde Municipal, brinde la autoridad necesaria a cada unidad administrativa para la toma de decisiones oportuna, y se deben implementar mecanismos formales e informales de empoderamiento que permitan que el trabajo en equipo se consolide en beneficio del servicio público.

Anexo 1
Municipio de Cuyotenango, Departamento de Suchitepéquez
Centros poblados, según división política
Años: 1994, 2002 y 2010

No.	Nombre del centro poblado	Categoría		
		1994	2002	2010
1	Casa Blanca Sandoval	Finca	Finca	-----
2	Concepción La ceiba	-----	Caserío	Aldea
3	Guachipilín No. 1	Cantón	Cantón	Cantón
4	Guachipilín No. 2	Cantón	Cantón	Cantón
5	Chacalté Sis	Cantón	Cantón	Cantón
6	Chacalté Aparicio 1	Cantón	Cantón	Cantón
7	Chacalté Aparicio 2	Cantón	Cantón	Cantón
8	Santa Teresa	Caserío	Caserío	Cantón
9	Parroquia	Cantón	Cantón	Cantón
10	Icán El Delirio	Caserío	Cantón	Cantón
11	Tulula	Cantón	Cantón	Cantón
12	Candelaria	Cantón	Cantón	Cantón
13	Castaño, Candelaria Ladrillera	Finca	Caserío	Caserío
14	Canteleños / La Franja II	Finca	Caserío	Caserío
15	La Franja Guayabal	Labor	Caserío	Caserío
16	Villa de Guadalupe	-----	Colonia	Colonia
17	Sicán	-----	Lotificación	Colonia
18	Comunidad el Progreso	-----	-----	Comunidad
19	Casa Blanca Sandoval I	-----	-----	Finca
20	Casa Blanca Sandoval II	-----	-----	Finca
21	Casa Blanca Sandoval III	-----	-----	Finca
22	Casa Blanca Sandoval IV	-----	-----	Finca
23	San Julian	Finca	Finca	Finca
24	San Rafael Olimpo	Finca	Finca	Finca
25	La Perla	Finca	Finca	Finca
26	Las Mercedes	Finca	Finca	Finca
27	San Alberto	-----	-----	Finca
28	Camelias	Finca	Finca	Finca
29	Utatlán	Finca	Finca	Finca
30	El Recreo	Finca	Finca	Finca
31	La Cruz	Finca	Finca	Finca
32	El Rosario	Finca	Finca	Finca

Continúa anexo 1

No.	Nombre del centro poblado	Categoría		
		1994	2002	2010
33	La Unión	Finca	Finca	Finca
34	La Trinidad	Finca	Finca	Finca
35	Valde Flores	Finca	Finca	Finca
36	San Esteban	-----	-----	Finca
37	San Rafael Quixquil	Finca	Finca	Finca
38	Hulera UNCLESAM	Finca	Finca	Finca
39	San José Quixquil	Finca	Finca	Finca
40	Entre Ríos	Finca	Finca	Finca
41	San Bernardo	Finca	Finca	Finca
42	El Carmen	Finca	Finca	Finca
43	El Minar	Finca	Finca	Finca
44	La Primavera	Finca	Finca	Finca
45	La Amellana	-----	-----	Finca
46	La Tejanita	Finca	Finca	Finca
47	La Pepesca	Finca	Finca	Finca
48	San Antonio Copalchi	Finca	Finca	Finca
49	Normandia	-----	-----	Finca
50	El Paraíso	Finca	Finca	Finca
51	Valladares	Finca	Finca	Finca
52	La Esperanza	Finca	Finca	Finca
53	San Luis	Finca	Finca	Finca
54	Las Camelias	Finca	Finca	Finca
55	El Olimpo	Finca	Finca	Finca
56	Icán del Sur	Finca	Finca	Finca
57	California	Finca	Finca	Finca
58	Palmeras	Finca	Finca	Finca
59	Tomasita Quixquil	Finca	Finca	Finca
60	La Paz	Finca	Finca	Finca
61	Victoria	Finca	Finca	Finca
62	El Jordan	-----	-----	Granja
63	Corral de Piedra	-----	-----	Granja
64	Cataleña	-----	-----	Granja
65	Catalina	-----	-----	Granja
66	Toro Pinto	-----	-----	Hacienda
67	Icán	-----	-----	Hacienda

Continúa anexo 1

No.	Nombre del centro poblado	Categoría		
		1994	2002	2010
68	Primavera	-----	-----	Labor
69	Jocotan	-----	-----	Labor
70	Cavtaleños	-----	-----	Labor
71	La Cabaña	Finca	Finca	Labor
72	Miguels	-----	-----	Labor
73	La Palma	-----	-----	Labor
74	El Olimpo	-----	-----	Lotificación
75	Los Arcos	-----	Lotificación	Lotificación
76	Brisas del Xulá	-----	Lotificación	Lotificación
77	Guadalupe (Línea B-10)	-----	-----	Lotificación
78	Los Llanos	-----	Lotificación	Lotificación
79	El Esfuerzo (La máquina)	-----	-----	Lotificación
80	San Juan	-----	-----	Lotificación
81	Villa Esperanza	-----	-----	Lotificación
82	El Amparo	-----	Lotificación	Lotificación
83	Santa Isabel	-----	Lotificación	Lotificación
84	San Isidro	-----	Lotificación	Lotificación
85	San José La Esperanza	-----	-----	Lotificación
86	El Beneficio	-----	-----	Lotificación
87	Los Eucaliptos	-----	-----	Lotificación
88	La Planicie	-----	-----	Lotificación
89	La Hacienda	-----	-----	Lotificación
90	San Isidro (Línea A-5)	-----	-----	Lotificación
91	20 de Octubre (final Línea A-7)	-----	-----	Lotificación
92	Palestina (Línea B-4 sector Sis)	-----	-----	Lotificación
93	Aceituno	Finca	Finca	Lotificación
94	San José La Maquina	Parcelamiento	Parcelamiento	Parcelamiento
95	Líneas A-1 a A-13, sector Icán / Sis	Parcelamiento	Parcelamiento	Parcelamiento
96	Líneas B-2 a la B-20 sector Icán / Sis	Parcelamiento	Parcelamiento	Parcelamiento
97	Cuyotenango	Pueblo	Villa	Villa
98	Fajas A-2 a la A-12	-----	Fajas	Fajas
99	Fajas B-1 a la B-21	-----	Fajas	Fajas

Fuente: Elaboración propia, con base en datos del X Censo Nacional de Población y V de habitación de 1994; el XI de población y VI de habitación 2002 del Instituto Nacional de Estadística –INE– y Municipalidad de Cuyotenango 2010.

Anexo 2

MANUAL DE ORGANIZACIÓN MUNICIPALIDAD DE CUYOTENANGO DEPARTAMENTO DE SUCHITEPÉQUEZ

ÍNDICE

Contenido	Página
Introducción	i
Manual de Organización	1
Objetivos del Manual	1
Municipalidad de Cuyotenango	1
Misión	2
Visión	2
Objetivos	2
Valores	3
Organigrama	4
Descripción técnica de puestos	6
Coordinadora OMM	7
Gerente Municipal	9
Director AFIM	11
Secretario	13
Coordinador DMP	15
Consideraciones finales	17

INTRODUCCIÓN

En una institución pública, cada actividad realizada conlleva un aporte hacia el beneficio de la comunidad. Tal es el caso de la Municipalidad de Cuyotenango, en la que todos los días sus integrantes se deben esforzar con la firme intención de servir a su Municipio en pos del desarrollo integral de sus habitantes. Para el adecuado funcionamiento de la Municipalidad, es necesario que cada integrante esté comprometido con sus atribuciones. Es importante que cada colaborador conozca la estructura de la organización, así como su rol dentro de ésta, para poder ejercer de acuerdo a los requerimientos de su puesto.

El presente Manual de Organización presenta la filosofía de la Municipalidad descrita en los enunciados principales de Visión y Misión, pero además detalla cuatro valores institucionales que cada integrante debe adoptar en beneficio de la armonía laboral. El Organigrama de la Institución muestra de forma gráfica cada una de las unidades administrativas para que todos los colaboradores tengan una guía de las funciones y relaciones de toda la institución.

Se muestran las descripciones técnicas de puestos de los cinco encargados de unidades administrativas de carácter de coordinación y supervisión, porque para cada unidad administrativa, ellos serán los encargados de desarrollar perfiles de los subalternos a su cargo por el conocimiento técnico de su área de trabajo, con la asesoría de la Gerencia Municipal.

Para una adecuada inducción, este instrumento se debe entregar como complemento del Código Municipal y al Manual de Normas y Procedimientos de cada unidad administrativa.

**MANUAL DE NORMAS Y PROCEDIMIENTOS
MUNICIPALIDAD DE CUYOTENANGO**

MANUAL DE ORGANIZACIÓN

Instrumento documental que presenta las relaciones de las diferentes unidades administrativas de la Municipalidad de Cuyotenango, las principales atribuciones y la descripción técnica de los puestos de encargados de coordinación.

Objetivos

Transmitir la cultura organizacional de servicio a la comunidad que se refleja en los enunciados de la planeación estratégica.

Dar a conocer la estructura organizacional, con el fin de mantener el orden de las funciones y atribuciones de cada unidad administrativa.

Informar a cada colaborador las funciones, atribuciones, responsabilidades y requisitos del puesto que desempeña.

Servir de guía en la resolución de conflictos internos con el fin del bienestar de todos los colaboradores y el ambiente laboral.

MUNICIPALIDAD DE CUYOTENANGO

Es la Institución pública oficial que tiene a su cargo la administración de los recursos del Municipio en beneficio de todos los habitantes dentro de su división política. La legislación guatemalteca la reviste de autonomía por lo que goza de libertad de administración y ejecución de las soluciones a las necesidades del Municipio.

Toda la organización está al servicio de la población de Cuyotenango, así se encuentre en un puesto estratégico, administrativo u operativo, por lo que cada colaborador debe estar comprometido con la excelencia y con los objetivos generales de la Municipalidad.

MANUAL DE ORGANIZACIÓN MUNICIPALIDAD DE CUYOTENANGO

Misión

Es la razón de ser de la Municipalidad. Es la confianza y el compromiso que la población deposita en la institución y se debe honrar con trabajo eficiente al servicio de los habitantes de Cuyotenango como se proclama en el siguiente párrafo:

“Promover el desarrollo del Municipio de forma integral y sostenida, a través de administrar los recursos humanos, físicos y financieros con eficiencia, impulsando la participación ciudadana y respetando la dignidad de cada habitante de Cuyotenango de acuerdo al mandato Constitucional.”

Visión

Es una declaración de un futuro deseado como organización. Es una aspiración permanente de contribuir al Municipio a un alto nivel de desarrollo que le permita a todos los habitantes gozar de calidad de vida como se expresa en el siguiente párrafo:

“Ser una institución reconocida y destacada a nivel nacional por el aporte al desarrollo y la calidad de vida de los habitantes de Cuyotenango, el modelo de gestión Municipal y la práctica de valores en todas las áreas de la organización.”

Objetivos

Si bien los objetivos generales de las Municipalidades están establecidos oficialmente en el Código Municipal, se proponen cuatro que se enfocan en servicios públicos, proyectos de inversión, asistencia al vecino y promoción ciudadana.

MANUAL DE ORGANIZACIÓN MUNICIPALIDAD DE CUYOTENANGO

- Llevar desarrollo y calidad de vida a cada rincón de Cuyotenango a través de la prestación de servicios públicos eficientes de acuerdo a las necesidades específicas de cada comunidad.
- Implementar proyectos de inversión social en áreas estratégicas que tengan impacto positivo para miles de familias, priorizando el bien común y el desarrollo sostenible de todas las aldeas y comunidades de Cuyotenango.
- Promover la participación ciudadana a través de los diferentes órganos de propuesta en las comunidades de Cuyotenango.
- Brindar a los vecinos de Cuyotenango el apoyo necesario a iniciativas personales, organización social o productiva y cualquier emprendimiento en beneficio del Municipio.

Valores

A continuación se presentan cuatro valores fundamentales que deben ser promovidos como parte de la cultura organizacional. Se detalla una breve descripción y la aplicación en el área de trabajo.

Hacer uso de los recursos disponibles para maximizar la productividad.

- **Honestidad:** Es hablar y obrar con sinceridad. Actuar con decencia y honradez. Administrar adecuadamente lo que se tiene a cargo. Seguir principios y valores que sin importar las presiones externas, permitan actuar con rectitud.
- **Orden:** Conjunto de normas necesarias para el logro de un objetivo deseado, para la organización de las cosas, la distribución del tiempo y la realización de toda actividad humana. Estructura de vida en todos sus aspectos para poder alcanzar las metas.

**MANUAL DE ORGANIZACIÓN
MUNICIPALIDAD DE CUYOTENANGO**

- **Responsabilidad:** Cumplir con el deber de asumir las consecuencias de los actos. Rendir cuentas ante la familia, ante jefes y compañeros, ante los clientes y ante la Sociedad.
- **Respeto:** La esencia del respeto es tratar a otras personas como a sí mismo. Apreciar y auto valorarse, así como a los demás y lo que me rodea. Todo ser humano merece un trato digno.

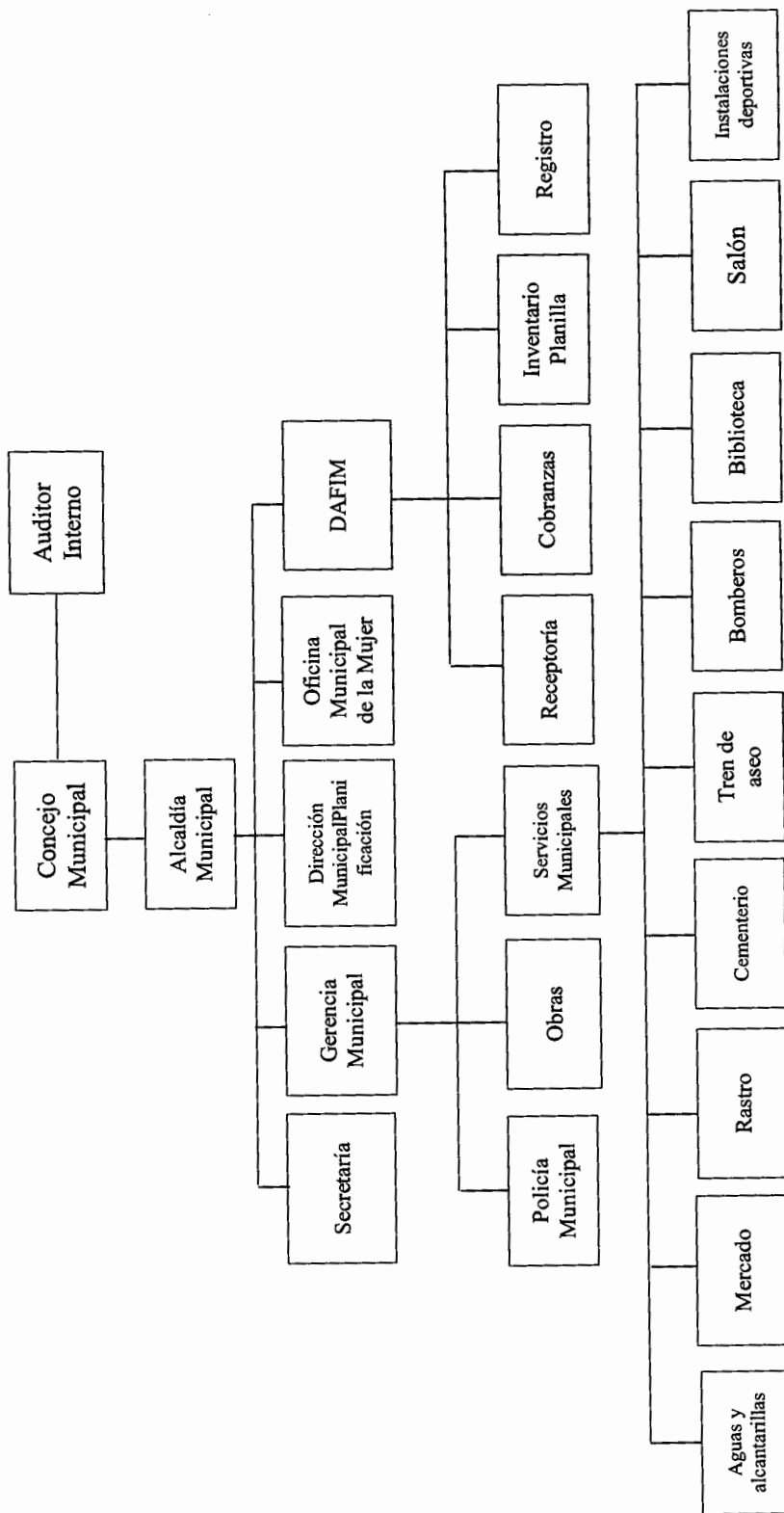
ORGANIGRAMA MUNICIPAL

Permite una rápida visualización de los órganos, las relaciones de autoridad que los vinculan y las distintas jerarquías. Mediante el mismo se aprecia el ámbito de control de cada unidad, las relaciones formales y la cantidad de niveles jerárquicos que componen la estructura de la organización.

Cada rectángulo corresponde a una unidad administrativa que incluye a varios colaboradores y la ubicación con referencia vertical es la posición jerárquica.

**MANUAL DE ORGANIZACIÓN
MUNICIPALIDAD DE CUYOTENANGO**

**Municipio de Cuyotenango, Departamento de Suchitepéquez
Organigrama Municipal
Año: 2010**



Fuente: Elaboración propia, con base en datos del Código Municipal y sus reformas decreto 22-2010.

**MANUAL DE NORMAS Y PROCEDIMIENTOS
MUNICIPALIDAD DE CUYOTENANGO**

DESCRIPCIÓN TÉCNICA DE PUESTOS

Consiste en la definición de atribuciones, responsabilidades y requerimientos de cada colaborador. También detalla las relaciones de trabajo entre diferentes puestos, la unidad administrativa donde se desempeña, jefe al que reporta y subalternos que tiene su bajo su supervisión.

En el presente Manual de Organización, se desarrollan descripciones de puestos de cada encargado de unidades administrativas. El liderazgo y eficiencia de cada uno de los titulares de estos puestos tiene influencia directa sobre el desempeño de las obras y los proyectos que buscan suplir las necesidades de la población de Cuyotenango.

A continuación se presenta cada unidad administrativa junto al título del puesto que la coordina.

Unidad Administrativa	Puesto
Secretaría	Secretario Municipal
Gerencia Municipal	Gerente Municipal
Dirección Municipal de Planificación (DMP)	Coordinador DMP
Oficina Municipal de la Mujer (OMM)	Coordinadora OMM
Administración Financiera Integrada Municipal (AFIM)	Director AFIM

**MANUAL DE NORMAS Y PROCEDIMIENTOS
MUNICIPALIDAD DE CUYOTENANGO**

DESCRIPCIÓN DE PUESTO

I. IDENTIFICACIÓN

Título del Puesto:	Coordinadora de OMM
Ubicación Administrativa:	Oficina Municipal de la Mujer
Inmediato superior:	Alcalde Municipal
Subalternos:	Asistente de OMM

II. NATURALEZA

Es un puesto estratégico que promueve el desarrollo integral de las mujeres del Municipio de Cuyotenango. Su rol principal es proponer planes, proyectos y políticas ante el Consejo Municipal y otros entes públicos para velar por los intereses de las mujeres de cualquier edad, prioritariamente de las que se encuentran en condiciones de vulnerabilidad.

III. FUNCIONES

- Representar los intereses de las mujeres de Cuyotenango dentro del Concejo Municipal y toda la estructura organizacional de la Municipalidad.
- Capacitar a todas las unidades administrativas acerca de la inclusión de género femenino y velar por la participación de todas las mujeres colaboradores de la Municipalidad de acuerdo a sus funciones.
- Organizar campañas y actividades de sensibilización a nivel Municipio, para contrarrestar la cultura de opresión y machismo que priva de algunos derechos a las mujeres de Cuyotenango.
- Proponer permanentemente políticas que promuevan el desarrollo de las mujeres en todas las áreas productivas del Municipio.
- rindar apoyo inmediato a casos que necesiten intervención oficial para salvaguardar la integridad de las mujeres en riesgo.
- Elaboración de perfiles de puesto de sus subalternos.

**MANUAL DE NORMAS Y PROCEDIMIENTOS
MUNICIPALIDAD DE CUYOTENANGO**

IV. RELACIONES

- Con el Alcalde Municipal y el Concejo Municipal en función de rendición de cuentas y asesoría en materia de género.
- Relación de coordinación directa con la asistente de OMM.
- Con el Secretario, Gerente Municipal, Director de AFIM y Coordinador de DMP en función de colaboración a los planes y proyectos para implementar.
- Relación indirecta con todas las mujeres de la Organización.
- Relación indirecta con todas las mujeres de Cuyotenango.

V. RESPONSABILIDAD

Representar ante el Concejo Municipal y otras autoridades gubernamentales a las mujeres de Cuyotenango, a través de velar por el bienestar y los intereses del género femenino. Reporta al Alcalde Municipal.

VI. AUTORIDAD

Tomar decisiones estratégicas, administrativas, de presupuesto y operativas de la OMM dentro de la legislación que rige la Municipalidad.

VII. REQUISITOS MÍNIMOS Y EXPERIENCIA LABORAL

Personales:	Guatemalteca de origen, mayor de edad.
Legales:	Estar en goce de sus derechos políticos.
Académicos:	Preferentemente, profesional en trabajo social o carrera afín.
	Manejo de programas de oficina.
Experiencia:	2 años en puesto similar.
Otros:	Dispuesta a residir en Cuyotenango.
Salario:	Sueldo fijo con prestaciones de acuerdo a capacidad y asignación presupuestaria.

**MANUAL DE NORMAS Y PROCEDIMIENTOS
MUNICIPALIDAD DE CUYOTENANGO**

DESCRIPCIÓN DE PUESTO

I. IDENTIFICACIÓN

Título del puesto:	Gerente Municipal
Unidad administrativa:	Gerencia Municipal
Jefe Inmediato:	Alcalde Municipal
Supervisa directamente a:	Asistente de Gerencia Municipal Jefe de Policía Municipal Encargado de Obras Municipales Encargado de Servicios Municipales

II. NATURALEZA

Es un puesto administrativo encargado de planificar, organizar, integrar y dirigir las actividades administrativas y de recursos humanos de toda la Municipalidad de Cuyotenango. Además tiene a su cargo la coordinación de la Policía Municipal, Obras y Servicios Municipales por lo que coordina las actividades operativas de estas unidades.

III. FUNCIONES

- Planificar las actividades con las unidades operativas a su cargo.
- Organizar las unidades administrativas para lograr sinergia.
- Administrar el recurso humano de la Municipalidad de forma eficiente..
- Coordinar la comunicación interna de la Municipalidad de Cuyotenango.
- Promover la participación de los colaboradores en la solución de la problemática administrativa.
- Diagnosticar de forma periódica áreas de oportunidad para mejora continua.
- Implementar instrumentos y mecanismos para volver más eficiente la administración Municipal.
- Elaboración de los perfiles de puesto de sus subalternos.

**MANUAL DE NORMAS Y PROCEDIMIENTOS
MUNICIPALIDAD DE CUYOTENANGO**

IV. RELACIONES

- Con el Alcalde Municipal en Concejo Municipal en función de rendición de cuentas y coordinación administrativa y de comunicación.
- Relación de coordinación directa con la asistente a su cargo dentro de la Gerencia Municipal.
- Con secretario, coordinadora de OMM, director de AFIM y coordinador de DMP en funciones administrativas o de dirección.
- Relación indirecta con todos los colaboradores de la Municipalidad.
- Relación indirecta con todos los habitantes de Cuyotenango.

V. RESPONSABILIDAD

Coordinar las actividades administrativas y gerenciales para contribuir con todas las unidades de la Municipalidad para el adecuado funcionamiento de las mismas. Reporta directamente al Alcalde Municipal.

VI. AUTORIDAD

Tomar decisiones estratégicas, administrativas, de presupuesto y operativas de la Gerencia Municipal dentro de la legislación que rige la Municipalidad.

VII. REQUISITOS MÍNIMOS Y EXPERIENCIA LABORAL

Personales:	Guatemalteco de origen, mayor de 30 años.
Legales:	Estar en goce de sus derechos políticos
Académicos:	Preferentemente profesional en Administración de Empresas o carrera afín. Manejo de programas de oficina.
Experiencia:	5 años en puesto similar.
Otros:	Dispuesto a residir en Cuyotenango. Capacidad de dirección y liderazgo.
Salario:	Sueldo fijo con prestaciones de acuerdo a capacidad y asignación presupuestaria.

**MANUAL DE NORMAS Y PROCEDIMIENTOS
MUNICIPALIDAD DE CUYOTENANGO**

DESCRIPCIÓN DE PUESTO

I. IDENTIFICACIÓN

Título del puesto:	Director AFIM
Unidad Administrativa:	Administración Financiera Integrada Municipal
Jefe Inmediato:	Alcalde Municipal
Supervisa directamente a:	Asistente de AFIM Encargado de recepción Encargado de cobranzas Encargado de inventarios y planillas Encargado de registro.

II. NATURALEZA

Es un puesto estratégico que supervisa el adecuado uso de los recursos financieros de la Municipalidad de Cuyotenango. Registra el ingreso y el egreso de dinero en las cuentas correspondientes para el orden adecuado de la clasificación de rubros de acuerdo a la ley guatemalteca.

III. FUNCIONES

- Implementar normas de control interno en la Municipalidad.
- Realizar auditorías periódicas a cada unidad administrativa.
- Planificar y supervisar la ejecución presupuestaria.
- Administrar las cuentas bancarias
- Mantener un sistema de información financiera eficiente, transparente, oportuna y confiable para la toma de decisiones.
- Realizar cortes de caja y arqueos de valores en tesorería.
- Coordinar las unidades administrativas a su cargo.
- Rendir informes financieros a Concejo Municipal o Alcalde Municipal cuando sean requeridos.
- Elaboración de los perfiles de puestos de sus subalternos.

**MANUAL DE NORMAS Y PROCEDIMIENTOS
MUNICIPALIDAD DE CUYOTENANGO**

- Velar por el uso de las herramientas e instrumentos de registro.
- Brindar asesoría financiera a las diferentes unidades administrativas.

IV. RELACIONES

- Con el Alcalde Municipal y el Concejo Municipal en función de rendición de cuentas y coordinación financiera y contable.
- Relación de coordinación directa con el auxiliar dentro de la AFIM.
- Relación horizontal de colaboración con Secretario, Coordinadora de OMM, Gerente Municipal y Coordinador de DMP en funciones contables.
- Relación indirecta con todos los colaboradores de la Municipalidad.
- Relación indirecta con todos los habitantes de Cuyotenango.

V. RESPONSABILIDAD

Velar por el uso adecuado de los recursos financieros de la Municipalidad de Cuyotenango. Reporta directamente a Alcalde Municipal.

VI. AUTORIDAD

Tomar decisiones estratégicas, administrativas, de presupuesto y operativas de la AFIM dentro de la legislación que rige la Municipalidad.

VII. REQUISITOS MÍNIMOS Y EXPERIENCIA LABORAL

Personales:	Guatemalteco de origen, mayor de 30 años
Legales:	Estar en goce de sus derechos políticos
Académicos:	Contador Público y Auditor, manejo de programas de oficina.
Experiencia:	5 años en puesto similar.
Otros:	Dispuesto a residir en Cuyotenango, capacidad de dirección y liderazgo. Ser colegiado activo.
Salario:	Sueldo fijo con prestaciones de acuerdo a capacidad y asignación presupuestaria.

**MANUAL DE NORMAS Y PROCEDIMIENTOS
MUNICIPALIDAD DE CUYOTENANGO**

DESCRIPCIÓN DE PUESTO

I. IDENTIFICACIÓN

Título de Puesto:	Secretario Municipal
Unidad administrativa:	Secretaría
Jefe Inmediato:	Alcalde Municipal
Supervisa directamente:	Auxiliar de Secretaría

II. NATURALEZA DEL TRABAJO

Es un puesto administrativo que registra los dictámenes, minutas, actas y otros documentos que representan las decisiones del Concejo Municipal de acuerdo a lo relacionado con la Municipalidad y su administración.

III. FUNCIONES

- Proporcionar información administrativa y legal en las sesiones de Concejo Municipal para la adecuada toma de decisiones.
- Elaborar contratos de obras Municipales.
- Coordinar agendas de reuniones y asambleas Municipales, principalmente las convocadas por el Concejo Municipal.
- Autorizar libros de actas de comités.
- Supervisar el registro de la documentación ingresada a la Municipalidad de carácter oficial.
- Distribuir las actas y resoluciones del Concejo Municipal o el Alcalde.
- Enviar los acuerdos y disposiciones a tipografía nacional para su publicación en el diario oficial.
- Recopilar reglamentos, acuerdos y resoluciones de la Municipalidad.
- Firmar certificaciones de actas, terrenos, declaraciones, etc.
- Someter a consideración de las autoridades correspondientes las necesidades planteadas por la población a través de la Secretaría.
- Elaboración de los perfiles de puesto de los subalternos.

**MANUAL DE NORMAS Y PROCEDIMIENTOS
MUNICIPALIDAD DE CUYOTENANGO**

IV. RELACIONES

- Con el Alcalde Municipal y el Concejo Municipal en función de registro, documentación y formalización de dictámenes.
- Coordinación directa con los auxiliares dentro de la secretaría.
- Colaboración con director de AFIM, coordinadora de OMM, Gerente Municipal y coordinador de DMP en funciones de registro documental.
- Relación indirecta con todos los colaboradores de la Municipalidad.
- Relación indirecta con todos los habitantes de Cuyotenango.

V. RESPONSABILIDAD

Mantener al día toda la documentación relacionada con la toma de decisiones y los temas relevantes que mantienen seguimiento en la Municipalidad.

VI. AUTORIDAD

Tomar decisiones estratégicas, administrativas, de presupuesto y operativas de la Secretaría dentro de la legislación que rige la Municipalidad.

VII. REQUISITOS MÍNIMOS Y EXPERIENCIA LABORAL

Personales:	Guatemalteco de origen, mayor de 30 años.
Legales:	Estar en goce de sus derechos políticos
Académicos:	Preferentemente, abogado y notario. Manejo de programas de oficina.
Experiencia:	5 años en puesto similar.
Otros:	Dispuesto a residir en Cuyotenango Capacitar de dirección y liderazgo.
Salario:	Sueldo fijo con prestaciones de acuerdo a capacidad y asignación presupuestaria.

**MANUAL DE NORMAS Y PROCEDIMIENTOS
MUNICIPALIDAD DE CUYOTENANGO**

DESCRIPCIÓN DE PUESTO

I. IDENTIFICACIÓN

Título de puesto:	Coordinador de DMP
Unidad Administrativa:	Dirección Municipal de Planificación
Jefe Inmediato:	Alcalde Municipal
Supervisa directamente a:	Auxiliar de Dirección Municipal de Planificación.

II. NATURALEZA

Es un puesto de carácter ejecutivo encargado de elaborar los diagnósticos, planes, programas y proyectos para el desarrollo integral del Municipio de Cuyotenango. Observa el debido proceso de solicitud, aprobación y ejecución de los proyectos en las distintas áreas.

III. FUNCIONES

- Mantener actualizados los datos demográficos del Municipio que servirán para la toma de decisiones de nuevos proyectos.
- Elaborar estudios para determinar el impacto de los proyectos en las diferentes comunidades con el fin de priorizar la inversión social.
- Investigar periódicamente las condiciones de los habitantes de las diferentes comunidades.
- Asesorar al Concejo Municipal en los proyectos de inversión social.
- Promover la participación ciudadana para la propuesta de proyectos
- Elaborar informes de avance de proyectos en su fase de ejecución, acerca de las empresas que hayan sido adjudicadas para la implementación.
- Mantener actualizado el censo Municipal.
- Presentar ante el Gobierno Central los diferentes proyectos para la respectiva aprobación y traslado de fondos.
- Coordinar y supervisar la ejecución de las obras dentro del período estipulado en la ejecución guatemalteca

**MANUAL DE NORMAS Y PROCEDIMIENTOS
MUNICIPALIDAD DE CUYOTENANGO**

- Elaboración de los perfiles de puesto de sus subalternos.

IV. RELACIONES

- Con el Alcalde Municipal y el Concejo Municipal en función de propuestas de proyectos de inversión social.
- Coordinación directa con los auxiliares dentro de la DMP.
- Colaboración con director AFIM, coordinadora de OMM, Gerente Municipal y secretario en funciones de planificación anual operativa.
- Relación indirecta con todos los colaboradores de la Municipalidad.
- Relación indirecta con todos los habitantes de Cuyotenango.

V. RESPONSABILIDAD

Es encargado de elaborar el plan operativo anual de la Municipalidad y de dar el seguimiento a los proyectos de inversión.

VI. AUTORIDAD

Tomar decisiones estratégicas, administrativas, de presupuesto y operativas de la DMP dentro de la legislación que rige la Municipalidad.

VII. REQUISITOS MÍNIMOS Y EXPERIENCIA LABORAL

Personales:	Guatemalteco de origen
Legales:	Estar en goce de sus derechos políticos
Académicos:	Preferentemente, profesional en administración. Manejo de programas de oficina.
Experiencia:	3 años en puesto similar.
Otros:	Dispuesto a residir en Cuyotenango Capacidad de negociación.
Salario:	Sueldo fijo con prestaciones de acuerdo a capacidad y asignación presupuestaria.

MANUAL DE NORMAS Y PROCEDIMIENTOS MUNICIPALIDAD DE CUYOTENANGO

Consideraciones finales

Para la implementación de éste Manual de Organización se debe tener en cuenta algunos aspectos de los enunciados aquí propuestos.

Uso

El presente documento es una guía inicial para la inducción de colaboradores, pero también se deberá hacer llegar a todos los integrantes de la institución para un adecuado entendimiento de su rol dentro de la organización. Es necesario que sea entregado a cada uno, junto al Código Municipal, manuales técnicos del INFOM de acuerdo al área específica y mantener una copia en cada unidad administrativa.

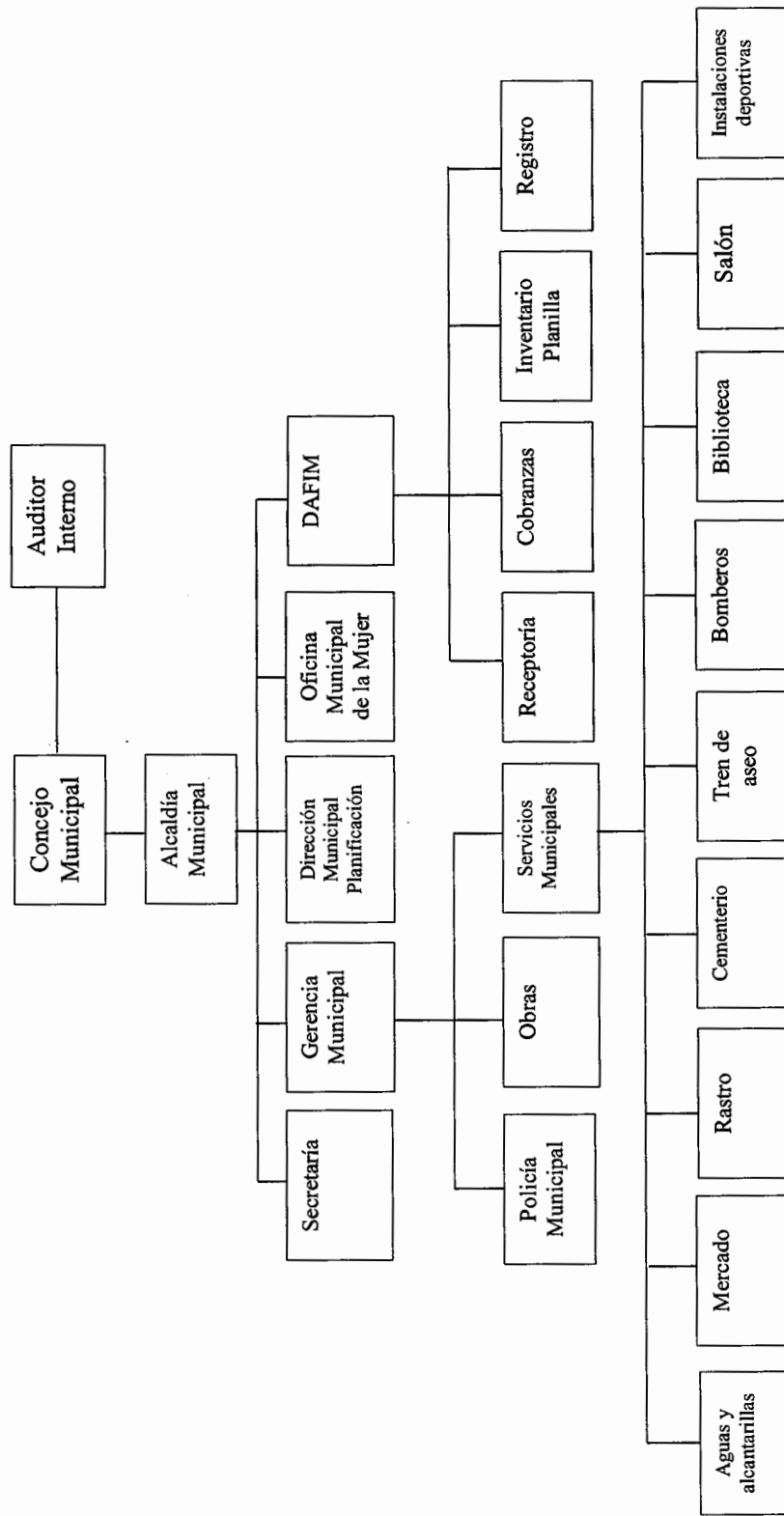
Vigencia

Es necesario que este instrumento sea revisado y actualizado por lo menos una vez al año por la Gerencia Municipal. En caso de que existan cambios drásticos en la estructura organizacional que deriven cambios en los puestos, se deberá agregar un anexo que formalice el cambio de actividades.

Perfiles de puesto de subalternos

Con el fin de promover la formalización de cada uno de los puestos, es necesario que exista un perfil de puesto para cada colaborador que defina claramente lo que se espera de él en el ejercicio de sus actividades. Para dicho fin, se deberá tomar la parte inicial del presente documento y anexarlo con el perfil técnico de cada colaborador, que será realizado por su jefe inmediato superior con la asesoría de la gerencia general, esto para que la planificación del puesto sea acorde al carácter operativo y técnico de cada colaborador.

Gráfica 3
Municipio de Cuyotenango, Departamento de Suchitepéquez
Organigrama Municipal Propuesto
Año: 2010



Fuente: Elaboración propia, con base en datos del Código Municipal y sus reformas decreto 22-2010.

Anexo 3

MANUAL DE NORMAS Y PROCEDIMIENTOS MUNICIPALIDAD DE CUYOTENANGO DEPARTAMENTO DE SUCHITEPÉQUEZ

ÍNDICE

Contenido	Página
Presentación	1
Objetivos del manual	1
Campo de aplicación	2
Normas	2
Simbología utilizada	3
Procedimientos	
- Elaboración de actas de sesiones	4
- Cobros	7
- Gestión de proyectos	10
-Consideraciones finales	14

PRESENTACIÓN

Un procedimiento es una secuencia ordenada de actividades para la realización de una tarea. Todos los puestos de trabajo dentro de la Municipalidad de Cuyotenango tienen procedimientos establecidos que deben ser cumplidos para la optimización de los recursos humanos, físicos, financieros y no menos importante, el tiempo.

Una norma es una regla de conducta establecida por una autoridad competente, en el caso de la Municipalidad de Cuyotenango, existen de carácter legal y moral, pero en este caso, el manual presentará normas de carácter técnico para las actividades laborales.

El presente documento es una guía práctica para la ejecución de tareas de forma ordenada y consistente. Además de la descripción específica de los procedimientos, detalla las normas que rigen la actividad que se realiza para cuidar la seguridad, el ambiente, las instalaciones y las relaciones laborales dentro de la Municipalidad.

OBJETIVOS DEL MANUAL

Capacitar de forma técnica a cada colaborador para la realización de sus tareas operativas, técnicas o administrativas con el fin de que las actividades tengan un estándar de profesionalismo y rendimiento que pueda ser medido y mejorado con base en los procedimientos establecidos.

Proveer de indicadores de rendimiento que facilitarán la supervisión de la tarea, mientras se promueve la especialización de trabajo en cada puesto, además de evitar la duplicidad o evasión de funciones.

Fijar normas claras en cada puesto de trabajo.

MANUAL DE NORMAS Y PROCEDIMIENTOS MUNICIPALIDAD DE CUYOTENANGO

CAMPO DE APLICACIÓN

En la Municipalidad de Cuyotenango, específicamente en las unidades administrativas de Dirección Municipal de Planificación, Cobranzas (ventanillas de cobro) y Almacén (área de compras).

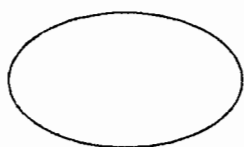
NORMAS

1. Todos los colaboradores deben observar el presente manual para la ejecución de los procedimientos a su cargo en el área que le corresponde.
2. Cada coordinador de área deberá velar por el cumplimiento de las normas y procedimientos descritos en el presente instrumento administrativo.
3. En caso de que el procedimiento descrito no cubra a cabalidad alguna tarea asignada, se deberá consultar al jefe inmediato la acción a tomar para mantener el orden de las secuencias y actividades.
4. Es fundamental, que todos los colaboradores mantengan una actitud de servicio hacia los vecinos de Cuyotenango, así como a sus compañeros de trabajo.
5. Se respetarán además las normas presentes, las normas morales, la buena conducta, la ética y el profesionalismo dentro de la Municipalidad de Cuyotenango.
6. Las modificaciones de los procedimientos están sujetas a revisión y autorización, inicialmente del jefe inmediato superior para que se presente la solicitud de actualización, en caso de que aplique.
7. Es responsabilidad del Concejo Municipal dar a conocer el presente instrumento, mientras no exista una unidad administrativa específica para dicha actividad.

MANUAL DE NORMAS Y PROCEDIMIENTOS MUNICIPALIDAD DE CUYOTENANGO

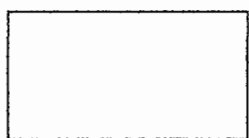
SIMBOLOGÍA

Es la representación gráfica de cada actividad dentro de una secuencia ordenada.



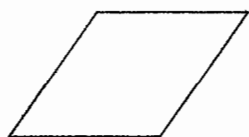
Inicio o final del procedimiento:

El ovalo no indica una actividad específica sino el inicio o el final del procedimiento



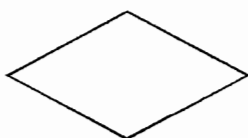
Operación:

Actividad que requiere esfuerzo físico o mental.



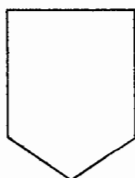
Inspección:

Verifica estándares de calidad de la actividad.



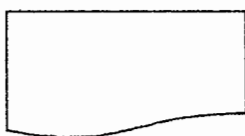
Decisión:

Presenta alternativas ante determinada acción dentro del procedimiento.



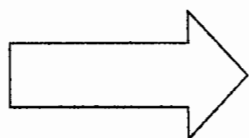
Conector:

Enlace con el seguimiento a la gráfica del procedimiento.



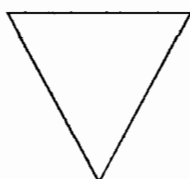
Documento:

Registro escrito de alguna actividad que lo requiera durante cualquier etapa del procedimiento.



Traslado:

Indica el cambio de ubicación de algún elemento dentro del procedimiento.



Almacenaje o archivo:

Resguardo físico de algún elemento del procedimiento.

**MANUAL DE NORMAS Y PROCEDIMIENTOS
MUNICIPALIDAD DE CUYOTENANGO**

Manual de Normas y Procedimientos Municipalidad de Cuyotenango	
Nombre del procedimiento:	No. de procedimiento: 1
Elaboración de actas de sesiones	No. de pasos: 08
Inicia: Secretario	Fecha: abril de 2011
Finaliza: Secretario	Página: 1/3
Elaborado por: Francisco López	Unidad: Secretaría
1. Definición del procedimiento: Es el registro documental, formal y legal de las discusiones y decisiones tomadas en las sesiones del Concejo Municipal. Representa la evidencia escrita acerca de las conclusiones verbales de todos los participantes, en especial de las tomadas en consenso. 2. Objetivo: Documentar las decisiones para su posterior seguimiento de acuerdo al grado de avance del tema tratado. 3. Normas: a. Dar lectura a las actas correspondientes como apertura de la agenda de la reunión en curso. b. Las actas deben ser firmadas por el secretario Municipal y el Concejo Municipal. c. El libro de actas es la única bitácora válida que se puede usar como referencia en las reuniones acerca de los temas tratados. 4. Responsable: Secretario Municipal 5. Documento: Libro de actas	

**MANUAL DE NORMAS Y PROCEDIMIENTOS
MUNICIPALIDAD DE CUYOTENANGO**

Manual de Normas y Procedimientos Municipalidad de Cuyotenango		
Nombre del procedimiento: Elaboración de actas de sesiones	No. de procedimiento: 1 No. de pasos: 08	
Inicia: Secretario	Fecha: abril de 2011	
Finaliza: Secretario	Página: 2/3	
Elaborado por: Francisco López	Unidad: Secretaría	
Responsable	No. de paso	Actividad
Secretario	01	Lee la agenda a tratar el acta de la sesión anterior en caso de que aún sea tema de discusión.
Secretario	02	Registra cada participación de los participantes dentro de la reunión de forma ordenada.
Secretario	03	De acuerdo a las conclusiones de la reunión, elabora el acta.
Secretario	04	Traslada el acta para su aprobación.
Concejo Municipal	05	Realiza observaciones respecto de la redacción inicial.
Concejo Municipal	5.1 5.2	Aprueba para redacción final Solicita correcciones
Concejo Municipal	06	Firma el acta como evidencia de aprobación.
Secretario	07	Traslada a secretario para archivo.
Secretario	08	Guarda el libro de actas.

**MANUAL DE NORMAS Y PROCEDIMIENTOS
MUNICIPALIDAD DE CUYOTENANGO**

Manual de Normas y Procedimientos Municipalidad de Cuyotenango	
Nombre del procedimiento: Elaboración de actas de sesiones	No. de procedimiento: 1 No. de pasos: 08
Inicia: Secretario	Fecha: abril de 2011
Finaliza: Secretario	Página: 3/3
Realizado por: Francisco López	Unidad: Secretaría
Secretario	Concejo Municipal
<pre> graph TD Inicio([Inicio]) --> 1[1] 1 --> 2[2] 2 --> 3[3] 3 --> C1{{C}} 3 --> 4[4] 4 --> A1{{A}} B2{{B}} --> 8[8] 8 --> FIN([FIN]) </pre>	<pre> graph TD A1{{A}} --> 5{5} 5 -- NO --> 52[5.2] 52 --> C1{{C}} 5 -- SI --> 51[5.1] 51 --> 6[6] 6 --> 7[7] 7 --> B1{{B}} </pre>

**MANUAL DE NORMAS Y PROCEDIMIENTOS
MUNICIPALIDAD DE CUYOTENANGO**

Manual de Normas y Procedimientos Municipalidad de Cuyotenango	
Nombre del procedimiento: Cobros	No. de procedimiento: 2 No. de pasos: 09
Inicia: Cobrador I y II	Fecha: abril de 2011
Finaliza: Tesorero	Página: 1/3
Elaborado por: Francisco López	Unidad: Cobranzas
1. Definición del procedimiento: Consiste en recibir, procesar y transferir a donde corresponde los pagos de los vecinos por conceptos de alquileres, servicios básicos, impuestos y boleto de ornato. 2. Objetivo: Recaudar fondos de dinero para el financiamiento de las actividades operativas y de inversión de la Municipalidad de Cuyotenango. 3. Normas: a. Brindar toda la información necesaria a los vecinos de forma clara y oportuna acerca de sus pagos y trámites. b. Mantener una actitud de servicio con amabilidad y buen trato hacia los vecinos. c. Conservar el área de trabajo ordenada y limpia. d. Resguardar los ingresos de forma discreta y honesta. 4. Responsable: Cobrador I y II 5. Documentos: Talonarios de recibos, formas y facturas.	

Manual de Normas y Procedimientos Municipalidad de Cuyotenango		
Nombre del procedimiento: Cobros		No. de procedimiento: 2 No. de pasos: 09
Inicia: Cobrador I y II		Fecha: abril de 2011
Finaliza: Tesorero		Página: 2/3
Elaborado por: Francisco López		Unidad: Cobranzas
Responsable	No. de paso	Actividad
Cobrador	01	Recibe al vecino de forma amable y educada.
Cobrador	02	Verifica el pago anterior para determinar saldo de vecino.
Cobrador	03	Informa saldo al vecino.
Vecino	04	Revisa detalle de saldo.
Vecino	4.1	Está de acuerdo con saldo, realiza pago.
Vecino	4.2	Manifiesta desacuerdo, solicita explicación detallada.
Cobrador	05	Recibe pago, cuenta dinero y resguarda en caja.
Cobrador	06	Extiende recibo a vecino.
Cobrador	07	Entrega recibo a vecino y pregunta si puede ayudar en algo más.
Vecino	08	Revisa pago de recibo.
	8.1	Está de acuerdo, se retira.
	8.2	No está de acuerdo, pide rectificación.

Manual de Normas y Procedimientos Municipalidad de Cuyotenango	
Nombre del procedimiento: Cobros	No. de procedimiento: 2 No. de pasos: 09
Inicia: Cobrador I y II	Fecha: abril de 2011
Finaliza: Cobrador I y II	Página: 3/3
Realizado por: Francisco López	Unidad: Cobranzas
Cobrador I y II	Vecino
<pre> graph TD INICIO([INICIO]) --> 01[01] 01 --> 02[02] 02 --> 03[03] 03 --> A1{{A}} B1{{B}} --> 05[05] 05 --> 06[06] 06 --> D1{{D}} 06 --> 07[07] 07 --> C1{{C}} </pre> The flowchart for Cobrador I y II starts with an oval labeled 'INICIO'. It proceeds through a series of rectangular process boxes: 01, 02, and 03. After box 03, the flow enters a hexagonal connector labeled 'A'. From connector 'A', the flow goes to box 05, then to box 06. From box 06, there are two paths: one leads to a hexagonal connector labeled 'D', and the other leads to box 07. Box 07 is a large arrow pointing right, which then leads to a hexagonal connector labeled 'C'.	<pre> graph TD A1{{A}} --> 04{04} 04 -- NO --> 42[4.2] 42 --> FIN1([FIN]) 04 -- SI --> 41[4.1] 41 --> B1{{B}} C1{{C}} --> 08{08} 08 -- NO --> 82[8.2] 82 --> D2{{D}} 08 -- SI --> 81[8.1] 81 --> FIN2([FIN]) </pre> The flowchart for Vecino starts with a hexagonal connector labeled 'A'. It leads to a diamond decision box labeled '04'. If the answer is 'NO', the flow goes to box 4.2, which then leads to an oval labeled 'FIN'. If the answer is 'SI', the flow goes to box 4.1, which then leads to a hexagonal connector labeled 'B'. Below this, another hexagonal connector labeled 'C' leads to a diamond decision box labeled '08'. If the answer is 'NO', the flow goes to box 8.2, which then leads to a hexagonal connector labeled 'D'. If the answer is 'SI', the flow goes to box 8.1, which then leads to an oval labeled 'FIN'.

**MANUAL DE NORMAS Y PROCEDIMIENTOS
MUNICIPALIDAD DE CUYOTENANGO**

Manual de Normas y Procedimientos Municipalidad de Cuyotenango	
Nombre del procedimiento: Gestión de Proyectos	No. de procedimiento: 3 No. de pasos: 09
Inicia: Coordinador DMP	Fecha: abril de 2011
Finaliza: Coordinador DMP	Página: 1/4
Elaborado por: Francisco López	Unidad: DMP

1. Definición del procedimiento:

Gestionar la solicitud de proyectos desde su ingreso hasta su implementación a través de los pasos de análisis y aprobación del alcalde y el Concejo Municipal.

2. Objetivo:

Priorizar las necesidades de inversión social en el Municipio de Cuyotenango departamento de Suchitepéquez de acuerdo al impacto sobre las comunidades dentro de las muchas solicitudes.

3. Normas:

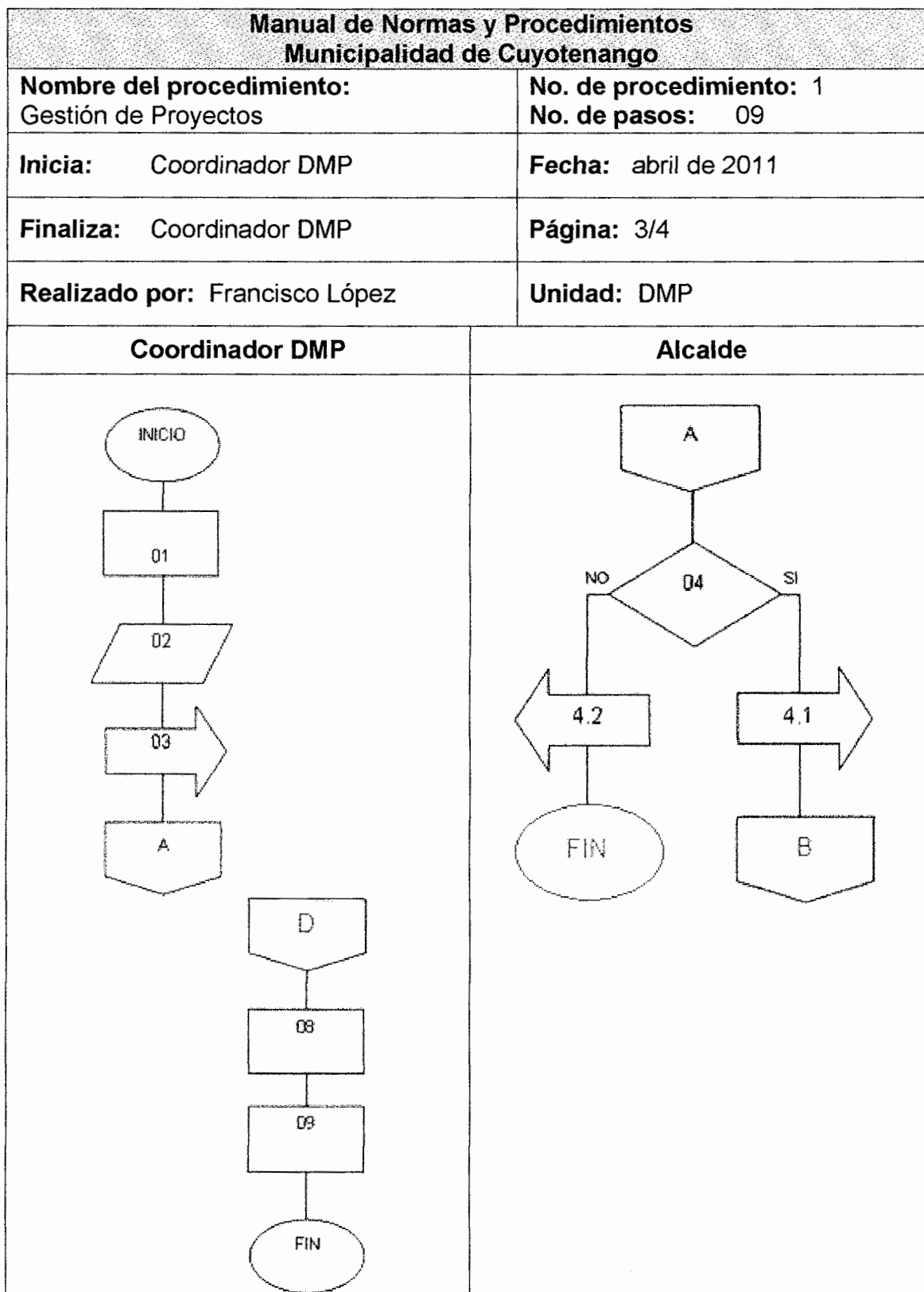
- a. Aplican todas las formas que rigen el proceso de selección de proyectos con los criterios que demanda la legislación guatemalteca.
- b. El Coordinador de DMP es el encargado de presentar los proyectos al Alcalde y el Concejo Municipal para su discusión y aprobación.
- c. Priorizar el beneficio común.

4. Responsable: Coordinador DMP

5. Documentos: Formularios de solicitud, presupuestos y proyectos.

Manual de Normas y Procedimientos Municipalidad de Cuyotenango		
Nombre del procedimiento: Gestión de Proyectos		No. de procedimiento: 3 No. de pasos: 09
Inicia: Coordinador DMP		Fecha: abril de 2011
Finaliza: Coordinador DMP		Página: 2/4
Elaborado por: Francisco López		Unidad: DMP
Responsable	No. de paso	Actividad
Coordinador DMP	01	Recibe la solicitud del proyecto.
Coordinador DMP	02	Evalúa si el proyecto solicitado cumple con los requisitos de ley.
Coordinador DMP	03	Traslada expediente al Alcalde para su revisión y aprobación.
Alcalde Municipal	04	Decide si el proyecto:
	4.1	Es viable, traslada expediente a Concejo Municipal.
	4.2	No es viable, se rechaza y se devuelve expediente a DMP y finaliza proceso.
Concejo Municipal	05	Decide en sesión:
	5.1	Se acepta, se traslada a secretario.
	5.2	Se rechaza, se devuelve a DMP y finaliza proceso.
Secretario	06	Elabora acta de aprobación.
Secretario	07	Envía expediente y acta de aprobación a DMP.
Coordinador DMP	08	Comunica decisión de Concejo.
Coordinador DMP	09	Coordina ejecución del proyecto.

**MANUAL DE NORMAS Y PROCEDIMIENTOS
MUNICIPALIDAD DE CUYOTENANGO**



**MANUAL DE NORMAS Y PROCEDIMIENTOS
MUNICIPALIDAD DE CUYOTENANGO**

Manual de Normas y Procedimientos Municipalidad de Cuyotenango	
Nombre del procedimiento: Gestión de Proyectos	No. de procedimiento: 1 No. de pasos: 09
Inicia: Coordinador DMP	Fecha: abril de 2011
Finaliza: Coordinador DMP	Página: 4/4
Realizado por: Francisco López	Unidad: DMP
Concejo Municipal	Secretario
<pre> graph TD B[B] --> 05{05} 05 -- NO --> 5.2[5.2] 5.2 --> FIN([FIN]) 05 -- SI --> 5.1[5.1] 5.1 --> C[C] </pre>	<pre> graph TD C[C] --> 06[06] 06 --> 07[07] 07 --> D[D] </pre>

MANUAL DE NORMAS Y PROCEDIMIENTOS MUNICIPALIDAD DE CUYOTENANGO

Consideraciones finales

La secuencia de actividades descritas en los procedimientos, cumple un equilibrio entre eficiencia y agilidad. Deben atenderse todos los pasos en el orden establecido para garantizar estándares de calidad que se percibirán en las unidades administrativas, tanto entre colaboradores, como con vecinos beneficiados con una administración eficiente.

Uso

Este instrumento se debe reproducir y entregar al Gerente Municipal, encargado de Dirección Municipal de Planificación, Tesorero y Secretario para que resguarden una copia en cada unidad administrativa. A cada colaborador que se integre, se deberá entregar para lectura junto al manual de normas y procedimientos, Código Municipal y otra documentación técnica relacionada con cada puesto.

Vigencia

Es necesario que este instrumento sea revisado y actualizado por lo menos una vez al año por la Gerencia Municipal. En caso de que se integren nuevas tecnologías o que la demanda de vecinos lo exija, se deberán evaluar si se agregan u omiten actividades, con el fin primordial de brindar una atención de calidad a los habitantes de Cuyotenango.

Otros procedimientos

Es recomendable documentar más procedimientos únicamente si exige cierto grado de complejidad o requiere supervisión o toma de decisiones conjuntas, esto para mantener un orden y establecer el rol de cada participante. Sin embargo, para procedimientos rutinarios es recomendable mantener control de calidad con base al juicio de los participantes, para descartar burocracia y agilizar las soluciones.

Anexo 4

**PROPUESTAS DE
PROYECTOS DE INVERSIÓN SOCIAL
ETAPA DE PERFIL
MUNICIPALIDAD DE CUYOTENANGO
DEPARTAMENTO DE SUCHITEPÉQUEZ**

ÍNDICE

Contenido	Página
Introducción	i
Perfiles de proyecto	1
Proyecto: Ampliación de 5 aulas, Escuela Primaria Mixta Cantón Guachipilín Zona 1 Municipio de Cuyotenango, Departamento de Suchitepéquez.	2
Proyecto: Reparación de techo Escuela para niñas, Villa de Cuyotenango Municipio de Cuyotenango, Departamento de Suchitepéquez.	7
Proyecto: Mejoramiento de camino rural, Caserío el Amparo Municipio de Cuyotenango, Departamento de Suchitepéquez.	11

INTRODUCCIÓN

La inversión social no es ms que la asignación y ejecución de recursos humanos, físicos y financieros en causas que no generan utilidades, o que por lo menos no es su objetivo primordial.

El rendimiento de la inversión social se mide en el bienestar que genera al grupo objetivo que se dirige, esto puede ser determinado a través de perfiles demográficos, geográficos o segmentos específicos de la población que necesitan asistencia. Se estima que mientras a más personas beneficia mejor aprovechada es la inversión.

Las Municipalidades en Guatemala reciben una asignación anual para inversión social y tienen autonomía en la ejecución de proyectos por lo que se define una clara metodología de solicitud, seguimiento, aprobación e implementación de proyectos donde participan las comunidades, a través de sus líderes en los comités legalmente establecidos, las autoridades Municipales y departamentales.

La inversión social debe ser abordada de forma integral, esto involucra a la población que la demanda, las autoridades Municipales, la iniciativa privada y otras organizaciones que tienen influencia como iglesias y asociaciones. Esto obedece a que la solución de necesidades específicas traerá beneficios en el mediano y largo plazo a toda la comunidad lo que promueve el desarrollo sostenible y sustentable.

En el Municipio de Cuyotenango existen muchas necesidades de inversión social, sin embargo, por los requerimientos de la participación ciudadana se plantean tres proyectos a nivel de perfil para su presentación y análisis.

PERFILES DE PROYECTO
Municipalidad de Cuyotenango
Departamento de Suchitepéquez

Un proyecto es un proceso ordenado compuesto por varias etapas para su análisis y aprobación, lo que permite considerar todos los factores que pueden influir en el éxito o fracaso del mismo, previo a la ejecución. Se parte de una idea inicial, frecuentemente motivada por necesidades específicas.

En el caso de la inversión social, la idea del proyecto surge por la necesidad latente que ocasiona malestar a los habitantes involucrados o bien una oportunidad que presenta una mejora a la calidad de vida de los mismos. Pero para comprender el alcance de la implementación del proyecto, es necesario plantearlo a nivel de perfil, que está compuesto por la identificación, la justificación y la especificación del proyecto. La identificación consiste en exponer los aspectos de diferenciación que hacen a este proyecto diferente a cualquier otro. Esto es útil para fines de administración, registro y clasificación. La justificación presenta los argumentos que validan la implementación y la especificación da una orientación estratégica acerca de las decisiones que se deben tomar. Con esta base de información, se puede abordar las fases finales de análisis de proyectos que son pre-factibilidad y factibilidad.

Es importante mencionar que en la metodología de proyectos Municipales, el principal ente de promoción es el solicitante, en este caso el comité establecido para este fin. A continuación se plantean los aspectos que deben ser considerados para dar relevancia y justificación a la solicitud de proyectos, con base a las necesidades observadas en las comunidades de Cuyotenango y los requerimientos de inversión expresados por los líderes comunitarios.

Proyecto: Ampliación de 5 aulas en escuela de primaria mixta, Cantón Guachipilín Zona 1 Municipio de Cuyotenango, departamento de Suchitepéquez.

IDENTIFICACIÓN

Nombre

Ampliación de 5 aulas en escuela de primaria mixta.

Ubicación

La escuela está ubicada en el Cantón Guachipilín, Zona 1 Municipio de Cuyotenango departamento de Suchitepéquez. Esta comunidad es parte de la Cabecera Municipal que se considera una Villa.

Beneficiarios directos

Con base a los datos demográficos registrados en la Dirección de Planificación Municipal se determinó que la construcción de estas cinco aulas beneficiará de forma directa a 300 niños en edad escolar. Es importante hacer notar que la edad promedio de los estudiantes que cursan educación primaria en esta comunidad es de quince años de edad.

Beneficiarios indirectos

Cada familia representada en los alumnos asistentes a la escuela se beneficia de forma indirecta, por la oportunidad que brinda la educación en el largo plazo. Según los datos demográficos, se estima que las familias de estos 300 alumnos equivalen a 1500 habitantes de Guachipilín Zona 1 y alguna comunidad cercana.

Área de influencia

Las distancias de desplazamiento y las condiciones de los caminos delimitan el área influencia a las comunidades de Guachipilín Zona 1 y Zona 2.

Demanda

La demanda está compuesta por 300 niños y niñas de seis a 16 años de edad, en condiciones de pobreza y pobreza extrema, que alternan sus estudios con actividades de la casa o trabajo del campo.

Solicitante

El ente encargado de presentar la solicitud delante de las autoridades Municipales es el COMUDE de Guachipilín Zona 1, que debe observar los requerimientos de actualización de las autoridades representativas de esta comunidad.

JUSTIFICACIÓN

La educación es la principal inversión en el largo plazo, tiene influencia directa sobre la planificación familiar, la especialización de la mano de obra, la adopción de nuevas metodologías de producción, el cuidado del ambiente y otros aspectos de desarrollo integral de las comunidades.

Las principales causas de deserción escolar en Cuyotenango son las laborales que obligan a los niños a contribuir a su economía familiar y la falta de accesibilidad por la cobertura del sistema educativo.

Adicionalmente, la reciente construcción de un instituto de educación secundaria cercano a esta comunidad, presenta oportunidades de continuidad académica a los niños que concluyen su primaria exitosamente.

Las condiciones de las instalaciones de la escuela pública en el cantón Guachipilín no permiten poder albergar a 300 niños que se están privados de un derecho fundamental como la vida y el nombre.

La implementación de este proyecto traerá beneficios sociales no solo a estas 300 familias, sino a toda su comunidad y por ende al Municipio de Cuyotenango. Se justifica la inversión social en la calidad de vida en corto plazo y en el desarrollo del Municipio en el largo plazo, por lo que si bien no se puede cuantificar en retorno financiero, se pueden valorar calidades como indicadores de alfabetismo y educación primaria.

Como argumento final, es importante hacer notar que si bien cualquier otra inversión social en infraestructura es visible y perceptible, es sujeta de depreciación, deterioro y caducidad, mientras que la educación es propensa a tener influencia directa en aspectos socioeconómicos y demográficos como el índice de pobreza, demografía, empleo, migración y participación ciudadana.

ESPECIFICACIÓN

Tamaño del proyecto

Como se expuso anteriormente, el proyecto consiste en una ampliación de cinco aulas. Cada una tiene un tamaño aproximado de siete metros de frente por siete de largo, con la respectiva adaptación a los espacios disponibles. El tamaño del proyecto permite mejorar las condiciones de los 300 niños pero amplía la capacidad instalada para albergar cómodamente a 100 de estos niños.

Recursos

Para la consecución de este proyecto se deben, considerar los recursos humanos que deben de gestionar el proyecto delante de las autoridades pertinentes como principal componente. Los encargados de esta actividad son los integrantes del COMUDE de Guachipilín. En la etapa del perfil, los recursos se mencionan tener una idea genérica de los costos y en donde se pueden encontrar ahorros en una fase posterior del proyecto se deben especificar las cantidades, requerimientos de calidad y precio de todos los recursos.

Recursos humanos

La persona encargada de la supervisión general de la obra debe ser un arquitecto, ingeniero civil o carrera afín. La supervisión específica estará a cargo de maestros de obra y la construcción a cargo de albañiles constructores y sus auxiliares.

La Municipalidad tiene a su cargo una unidad administrativa de obras con todo este recurso humano a su disposición, pero en caso de que represente algún ahorro se puede involucrar a los padres de familia en la mano de obra para las actividades de construcción.

En caso de que no sean suficientes, también se deberá considerar al Ministerio de Educación la asignación de maestros de acuerdo a los grados de más demanda.

Recursos físicos o materiales

Para la edificación de la ampliación se deben considerar los materiales de construcción como hierro, cemento, arena, piedrín, madera, ventanas, accesorios eléctricos, tubería, alambre de amarre, pintura y otros. También se deben considerar en los recursos materiales las herramientas a utilizar en la construcción propia de la albañilería.

Una vez construidas, las aulas se deberán equipar con pupitres, pizarrones y otros útiles necesarios para la impartición de clases.

Recursos financieros

Con base a la implementación de proyectos anteriores y la asignación histórica de la Dirección Municipal de Planificación se determinó que se necesita un financiamiento por Q686,350.00.

Financiamiento

De acuerdo al proceso de solicitud, se espera que el financiamiento para el proyecto provenga de la asignación presupuestaria que el gobierno central transfiere a la Municipalidad de Cuyotenango anualmente.

Evaluación del proyecto

El proyecto será evaluado anualmente en base al número de niños que utilizan las nuevas instalaciones. También se podrá observar, de acuerdo a estadísticas propias de la escuela, indicadores como ausentismo y deserción escolar.

Si bien el objetivo primordial es la educación primaria, en caso de necesidad existen usos que se les pueden dar a las aulas, como es el caso de contingencias por desastres o espacio de reunión para actividades de organización social.

**Proyecto: Reparación de techo, escuela para niñas
Municipio de Cuyotenango, departamento de Suchitepéquez.**

IDENTIFICACIÓN

Nombre

Reparación de techo de escuelas para niñas, Villa de Cuyotenango.

Ubicación

Área urbana de la Villa de Cuyotenango. A un costado del mercado Municipal.

Beneficiarios directos

La asistencia de niñas a esa escuela es de 500 en jornada matutina quienes se encuentran en riesgo de enfermedades respiratorias por el contacto con agua, viento y olores provenientes del mercado Municipal a través del techo en mal estado. También se encuentran en condiciones de riesgo los maestros y personal administrativo de la escuela.

Beneficiarios indirectos

Las 500 niñas representan a cada integrante de su familia que ascienden aproximadamente a 2500 personas que se benefician de forma indirecta porque la salud de su familiar no está expuesta y que posteriormente pueda representar gastos en atención médica que castigaría su economía familiar.

Área de influencia

El área de influencia se extiende incluso a comunidades lejanas de donde los padres viajan a trabajar al casco urbano y llevan a sus hijas para que estudien en la escuela, prioritariamente las comunidades que componen la Cabecera Municipal.

Demanda

La demanda primaria la componen las 500 niñas de seis a 16 años de edad, en condiciones de pobreza y pobreza extrema que asisten a la escuela. La demanda secundaria de este proyecto está compuesta por los padres de familia que requieren la salud y el bienestar de sus hijas y también los maestros y personal de la escuela.

Solicitante

Además de los representantes del COMUDE, a esta solicitud se suman el claustro de maestros, la asociación de padres de familia y personeros del ministerio de educación.

JUSTIFICACIÓN

Está comprobado que las condiciones externas tienen un impacto directo sobre el rendimiento académico de los estudiantes de cualquier grado. Esto se observa de forma dramática en las calificaciones comparadas con la nutrición de los alumnos, los problemas familiares o el acoso de otros alumnos.

La escuela de niñas de la villa es uno de los centros educativos con más asistencia de todo el Municipio por lo que las instalaciones sufren un deterioro normal que se suma al desgaste natural de los materiales.

El riesgo que representa el mal estado del techo, abarca aún más que el rendimiento escolar, ya que atenta contra la integridad física de cada persona que visita las instalaciones, principalmente por las enfermedades a las que se está expuesto pero también por el riesgo de seguridad industrial que representan las debilidades de la estructura del techo.

El estado del techo de la escuela es un riesgo ineludible que las estudiantes están dispuestas a correr en pos de su educación primaria, por lo que es de vital importancia tomar cartas en el asunto antes de que exista una víctima por la falta de atención a un problema latente.

ESPECIFICACIÓN

Tamaño del proyecto

Si bien es cierto que hay sectores con más daño, el proyecto propone el reemplazo y remodelación del techo en toda la escuela. Esto, debido a que los materiales tienen el mismo tiempo de antigüedad y el deterioro es visible en todo el techo.

El tamaño del proyecto equivale a la renovación del techo de doce aulas que miden aproximadamente 50 metros cuadrados cada una.

Recursos

A continuación se presentan de forma general los recursos humanos, físicos, financieros y temporales que se deben considerar para la implementación del proyecto.

Recursos humanos

Un ingeniero civil o arquitecto deberá ser el encargado de la supervisión general del proyecto. Además se verán involucrados de forma de supervisión maestros de obra que tendrán a su cargo albañiles, herreros, electricistas y carpinteros.

Recursos físicos o materiales

Es importante mencionar que la renovación del techo deberá considerar materiales de calidad que perduren en el tiempo. Entre otros, los materiales necesarios son hierro, cemento, madera, duralita, electrodo, perfiles metálicos,

cable, accesorios eléctricos e impermeabilizantes. La herramienta propia de cada actividad deberá ser provista por la empresa constructora o por los trabajadores contratados para la prestación del servicio.

Recursos financieros

El costo de implementación del proyecto asciende aproximadamente a Q240,000.00 basado en estimaciones de los departamentos técnicos de la Municipalidad de Cuyotenango y los promedios de precio de materiales en el mercado.

Financiamiento

El financiamiento de este proyecto deberá ser proporcionado por la Municipalidad a través de los ingresos corrientes que no dependen de la asignación presupuestaria del Gobierno Central.

Evaluación del proyecto

El proyecto está sujeto a evaluación técnica por parte de las unidades auditoras de la implementación de proyectos a nivel nacional.

Proyecto: Mejoramiento de camino rural, Caserío el Amparo Municipio de Cuyotenango, departamento de Suchitepéquez.

IDENTIFICACIÓN

Nombre

Mejoramiento de camino rural, Caserío El Amparo.

Ubicación

En el área rural, a 6 kilómetros de la ruta CA2, el Caserío El Amparo, que pertenece al Cantón Santa Teresa y es parte de la Cabecera Municipal

Beneficiarios directos

Existen 300 familias que viven en el Caserío El Amparo y que enfrentan dificultades de movilidad y desplazamiento a sus actividades diarias por el estado del camino de terracería que conduce hacia su centro poblado. La mejora al camino rural tendrá impacto directo sobre la calidad de vida por las condiciones de locomoción en cualquier medio, ya sea vehículo automotor, bicicleta, transporte público o caminar.

Beneficiarios indirectos

También se verán beneficiadas las personas que se movilizan hacia el Caserío El Amparo por alguna razón, de tipo laboral, de negocios o familiar ya que no tendrán dificultades de desplazamiento que dificulte la llegada.

Área de influencia

Prioritariamente, el área de beneficio será el Caserío El Amparo ya que es el camino que conduce hacia su comunidad, pero de forma indirecta también tendrá influencia sobre el Cantón Santa Teresa por la reducción de tiempo que ocasiona el desplazamiento en un camino apropiado.

Demanda

La demanda está compuesta por aproximadamente 1800 personas donde hay trabajadores, amas de casa, niños en edad escolar, ancianos y visitantes del Caserío.

Solicitante

Representantes del Consejo Departamental de Desarrollo ante Segeplan.

JUSTIFICACIÓN

El estado del camino rural hacia el Caserío El Amparo representa un riesgo para cada integrante de las familias que habitan en ese centro poblado, dado que en caso de emergencia por desastres naturales pueden quedar incomunicados de cualquier asistencia.

Adicionalmente, los costos de transporte representados en la depreciación de vehículos y el tiempo que se debe invertir en el traslado hacia donde se realizan las actividades representa un gasto permanente para la economía familiar de 300 hogares.

El ritmo de crecimiento demográfico presenta una tendencia de crecimiento y concentración hacia ese sector del Municipio, que en algún momento volverá más onerosa la inversión social.

ESPECIFICACIÓN**Tamaño del proyecto**

La fase uno consiste aproximadamente en 1517 metros lineales de camino de terracería que atraviesa el Cantón Santa Teresa hacia el Caserío el Amparo.

Recursos

A continuación se presentan de forma general los recursos humanos, físicos, financieros y temporales que se deben considerar para la implementación del proyecto.

Recursos humanos

El encargado de la supervisión del proyecto debe ser un profesional urbanista con conocimiento de carreteras y caminos. Se debe contar con cuadrillas de trabajadores a cargo de supervisores especialistas.

Recursos físicos o materiales

Se deberá contar con equipo, maquinaria, herramienta, insumos, planos e instrumentos que garanticen la calidad del mejoramiento del camino.

Recursos financieros

Con base a estudios preliminares, se determina que el costo aproximado del mejoramiento de camino rural asciende a la cantidad de Q600,000.00.

Financiamiento

Solicitud a Municipalidad a través de Consejos de Desarrollo con base a la asignación presupuestaria anual de Gobierno Central.

Evaluación del proyecto

Una vez implementado, el proyecto será sujeto de evaluaciones técnicas por parte de las unidades auditoras de inversión social del Gobierno Central.

BIBLIOGRAFÍA

1. AGUILAR CATALÁN, JOSÉ ANTONIO. Método para la investigación del Diagnóstico Socioeconómico (Pautas para el Desarrollo de las Regiones. en Países que han sido mal Administrados). Editorial Praxis. 1ra. Edición. Guatemala, C.A. 176 páginas.
2. CONGRESO DE LA REPÚBLICA DE GUATEMALA. "Código Municipal y sus Reformas" Decreto Número 22-2010. 69 páginas.
3. CONGRESO DE LA REPÚBLICA DE GUATEMALA. Decreto 6-91. Código Tributario. Guatemala 2003. 89 páginas.
4. CONGRESO DE LA REPÚBLICA, "Ley de consejos de Desarrollo Urbano Rural", Decreto 11-2002, 75 páginas.
5. CONGRESO DE LA REPÚBLICA, "Ley Orgánica del Instituto de Fomento Municipal", Decreto 1132, 35 páginas.
6. CONGRESO NACIONAL DE LA REPÚBLICA, "Ley de Servicio Municipal", Decreto 1-87, 20 páginas.
7. CHIAVENATO, IDALBERTO. Introducción a a Teoría General de la Administración. Editorial McGraw-Hill. 7ma. Edición. México. 588 páginas.
8. INSTITUTO DE FOMENTO MUNICIPAL. Fortalecimiento al Sector Municipal –FSMI- snt. Guatemala, 2010.
9. INSTITUTO GEOGRÁFICO NACIONAL -IGN- Diccionario Geográfico de Guatemala, s.n., Guatemala, 2000, Tomo No. 1, 833 páginas.

10. INSTITUTO NACIONAL DE ESTADISTICA -INE-, X Censo Nacional de Población y V de Habitación, Guatemala, 1994. 122 páginas.
11. INSTITUTO NACIONAL DE ESTADISTICA -INE-, XI Censo Nacional de Población y VI de Habitación, Guatemala, 2002. 275 páginas.
12. MINISTERIO DE EDUCACIÓN (MINEDUC). Anuario Estadístico. snt. Guatemala, 2009.
13. MINISTERIO DE FINANZAS PÚBLICAS, CONTRALORÍA GENERAL DE CUENTAS, Sistema Integrado de Administración Financiera y Control, Manual de Administración Financiera Integrada Municipal -MAFIM- 2da. Versión. Guatemala, marzo del 2006. 138 páginas.
14. PILOÑA ORTIZ, GABRIEL ALFREDO, Métodos y Técnicas de Investigación Documental y de Campo. Litografía Cimgra. 6. Edición. Guatemala. Año 2005. 236 páginas.
15. V. GORDON CHILDE, Los orígenes de la civilización. (en línea). España. Consultado el 4 de ene. 2011. Disponible en: <http://es.wikipedia.org/wiki/Migraci%C3%B3n>
16. WIKIPEDIA. Diccionario libre. Desnutrición. (en línea). Guatemala. Consultado el 4 de ene. 2011. Disponible en: <http://es.wikipedia.org/wiki/Desnutrición>.