

**MUNICIPIO DE ZUNILITO
DEPARTAMENTO DE SUCHITEPÉQUEZ**

“DIAGNÓSTICO ADMINISTRATIVO MUNICIPAL”

YAQUELIN GABRIELA AGUILAR CASTRO

TEMA GENERAL

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

**MUNICIPIO DE ZUNILITO
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

ZUNILITO – VOLUMEN

2-70-75-AE-2010

Impreso en Guatemala, C. A.

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

“DIAGNÓSTICO ADMINISTRATIVO MUNICIPAL”

**MUNICIPIO DE ZUNILITO
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

YAQUELIN GABRIELA AGUILAR CASTRO

previo a conferírsele el título de

ADMINISTRADORA DE EMPRESAS

en el Grado Académico de

LICENCIADA

Guatemala, julio 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 Alberto 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:	Lic. Oscar Erasmo Velásquez Rivera
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:	Yonni Alexander Aguilar Cifuentes



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 9 de agosto de 2012, según Acta No. 14-2012 Punto QUINTO, inciso 5.3, subinciso 5.3.25 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 Zunilito, departamento de Suchitepéquez.

Presentó: **YAQUELIN GABRIELA AGUILAR CASTRO**

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

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

Se extiende la presente, en la ciudad de Guatemala, a tres días del mes de septiembre de dos mil doce.

Atentamente,

"ID Y ENSEÑAD A TODOS"

LIC. CARLOS ROBERTO CABRERA MORA
SECRETARIO



Smp.

Ingrid
REVISADO

ACTO QUE DEDICO

A DIOS:

Porque con amor eterno me ha amado y guía mis pasos para alcanzar cada una de mis metas. SEÑOR A TÍ SEA LA GLORIA, LA HONRA Y EL HONOR.

A MIS PADRES:

MATEO AGUILAR y SOFIA CASTRO, porque su ejemplo me enseña más que las palabras, porque incondicionalmente me han rodeado de amor y cuidados son los Ángeles que Dios envió a esta Tierra para cuidar de mí, este triunfo es de ustedes.

A MIS HERMANOS: Selvin, Jessica, Evelyn porque con su amor, bondad, comprensión, compañía llenan mi vida de alegría, son mi ejemplo a seguir.

A MIS SOBRINOS: Oliver, David, Sofía, Melissa, por ser los angelitos que cada día le dan color a mi vida, con su ternura e inocencia, los amo.

A MI FAMILIA EN GENERAL CON CARÍÑO, EN ESPECIAL A MIS ABUELITOS.

A LA UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEMALA, Por ser mi máxima casa de estudios, en especial a la Facultad de Ciencias Económicas.

A MIS CATEDRÁTICOS y ASESORES: Por sus enseñanzas.

A MIS AMIGOS: Por brindarme su amistad y acompañarme durante todos estos años en los buenos y malos momentos y por formar parte importante de mi vida.

A mi País; al departamento de Suchitepéquez, Municipio de Zunilito, por abrirme las puertas y permitir que realizará el Ejercicio Profesional Supervisado, EPS.

A mis compañeros de grupo del EPS, por la experiencia compartida, éxitos a todos.

A USTED: Con cariño y respeto.

ÍNDICE GENERAL

INTRODUCCIÓN	i
CAPÍTULO I	
CARACTERÍSTICAS SOCIOECONÓMICAS DEL MUNICIPIO	
1.1	MARCO GENERAL 1
1.1.1	Contexto Nacional 1
1.1.2	Contexto Departamental 2
1.1.3	Antecedentes históricos de Municipio 3
1.1.4	Localización y extensión 4
1.1.5	Clima y temperatura 6
1.1.6	Orografía 6
1.1.7	Aspectos culturales y deportivos 6
1.2	DIVISIÓN POLITICO-ADMINISTRATIVA 7
1.2.1	División política 7
1.2.2	División administrativa 10
1.3	RECURSOS NATURALES 12
1.4	POBLACIÓN 12
1.4.1	Población total, número de hogares y tasa de crecimiento 12
1.4.2	Por sexo, edad, pertenencia étnica y área geográfica 13
1.4.3	Densidad poblacional 14
1.4.4	Población económicamente activa 15
1.4.5	Migración 17
1.4.5.1	Inmigración 17
1.4.5.2	Emigración 17
1.4.6	Vivienda 18
1.4.7	Ocupación y salarios 18
1.4.8	Niveles de ingreso 18
1.4.9	Pobreza y pobreza extrema 19
1.4.10	Desnutrición 19

1.4.11	Empleo	20
1.4.12	Subempleo	20
1.4.13	Desempleo	21
1.5	ESTRUCTURA AGRARIA	21
1.5.1	Tenencia de la tierra	22
1.5.2	Uso actual y potencial de la tierra	23
1.5.3	Concentración de la tierra	24
1.6	SERVICIOS BÁSICOS Y SU INFRAESTRUCTURA	25
1.6.1	Educación	26
1.6.2	Salud	27
1.6.3	Agua	28
1.6.4	Energía eléctrica	28
1.6.5	Drenajes	28
1.6.6	Sistemas de tratamiento de aguas servidas	29
1.6.7	Sistemas de recolección de basura	29
1.6.8	Tratamiento de desechos sólidos	29
1.6.9	Letrinización	30
1.6.10	Cementerio	30
1.7	INFRAESTRUCTURA PRODUCTIVA	30
1.7.1	Unidades de mini-riego	30
1.7.2	Centros de acopio	31
1.7.3	Mercados	31
1.7.4	Vías de acceso	31
1.7.5	Energía eléctrica comercial e industrial	32
1.7.6	Telecomunicaciones	32
1.7.7	Transporte	33
1.7.8	Rastro	33
1.8	ORGANIZACIÓN SOCIAL Y PRODUCTIVA	34
1.8.1	Organizaciones sociales	34

1.8.2	Organizaciones productivas	34
1.9	ENTIDADES DE APOYO	34
1.9.1	Instituciones estatales	35
1.9.2	Instituciones municipales	35
1.9.3	Organizaciones no gubernamentales	35
1.9.4	Privadas	36
1.9.5	Instituciones internacionales	36
1.10	REQUERIMIENTOS DE INVERSIÓN SOCIAL Y PRODUCTIVA	36
1.11	ANÁLISIS DE RIESGOS	37
1.11.1	Matriz de identificación de riesgos	37
1.11.2	Matriz de vulnerabilidades	38
1.12	FLUJO COMERCIAL Y FINANCIERO	42
1.12.1	Flujo comercial	42
1.13	RESUMEN DE ACTIVIDADES PRODUCTIVAS	43

CAPÍTULO II

DIAGNÓSTICO DE LA ORGANIZACIÓN

2.1	MARCO LEGAL	45
2.2	DIAGNÓSTICO ADMINISTRATIVO	46
2.2.1	Planeación	46
2.2.1.1	Misión	48
2.2.1.2	Visión	49
2.2.1.3	Objetivos	50
2.2.1.4	Metas	51
2.2.1.5	Estrategias Tácticas	51
2.2.1.6	Procesos	52

2.2.1.7	Políticas	53
2.2.1.8	Procedimientos	53
2.2.1.9	Programas	54
2.2.1.10	Enfoque	54
2.2.1.11	Niveles	55
2.2.1.12	Horizonte	55
2.2.2	Organización	56
2.2.2.1	Estructura Organizacional	56
2.2.2.2	División y Distribución de funciones	60
2.2.2.3	Cultura organizacional	61
2.2.2.4	Cambio Organizacional	62
2.2.2.5	Estudios Administrativos	63
2.2.2.6	Instrumentos Técnicos de Apoyo	63
2.2.3	Integración del Recurso Humano	64
2.2.3.1	Análisis y evaluación de puestos	64
2.2.3.2	Reclutamiento, selección, contratación e inducción	65
2.2.3.3	Normatividad	66
2.2.3.4	Remuneración personal	66
2.2.3.5	Capacitación y desarrollo	66
2.2.3.6	Seguridad	67
2.2.3.7	Higiene	67
2.2.3.8	Prestaciones	68
2.2.3.9	Organización y control de personal	68
2.2.3.10	Evaluación de desempeño	68
2.2.3.11	Diversidad	69
2.2.3.12	Valores	69
2.2.3.13	Ética	69
2.2.4	Dirección	70
2.2.4.1	Liderazgo	70

2.2.4.2	Comunicación	71
2.2.4.3	Motivación	72
2.2.4.4	Grupos y equipos de trabajo	73
2.2.4.5	Manejo del estrés el conflicto y la crisis	73
2.2.4.6	Tecnología de la información	74
2.2.4.7	Toma de decisiones	74
2.2.4.8	Creatividad e innovación	74
2.2.5	Control	74
2.2.5.1	Naturaleza	75
2.2.5.2	Sistemas	75
2.2.5.3	Niveles	76
2.2.5.4	Proceso	76
2.2.5.5	Áreas de aplicación	77
2.2.5.6	Herramientas	77
2.2.5.7	Calidad	78

CAPÍTULO III PROPUESTA DE SOLUCIÓN

3.1	PLANEACIÓN	79
3.1.1	Misión	79
3.1.2	Visión	80
3.2	ORGANIZACIÓN	80
3.2.1	Organigrama	80
3.2.2	Instrumentos técnicos de apoyo	82
3.2.2.1	Manual de organización	82
3.2.2.2	Manual de normas y procedimientos	82
3.2.2.3	Manual de reclutamiento y selección del personal	83
3.2.2.4	Manual de Seguridad	83

3.3	INTEGRACIÓN DEL RECURSOS HUMANO	84
3.3.1	Programa de inducción	86
3.3.2	Capacitación y desarrollo	87
3.3.3	Higiene laboral	87
3.3.4	Seguridad laboral	88
3.3.5	Plan de mantenimiento del equipo	89
3.3.6	Evaluación de desempeño	90
3.3.7	Valores	91
3.4	DIRECCIÓN	91
3.4.1	Liderazgo	91
3.4.2	Comunicación	92
3.4.3	Motivación	92
3.5	CONTROL	93
3.5.1	Proceso básico del Control	94
3.5.2	El control como un sistema de retroalimentación	96
3.5.3	Requisitos para controles eficaces	97
3.5.4	Importancia del Control	97
3.5.5	Instrumentos de Control	97
	CONCLUSIONES	
	RECOMENDACIONES	
	ANEXOS	
	BIBLIOGRAFÍA	

ÍNDICE DE CUADROS

No.	DESCRIPCIÓN	PÁG.
1	Municipio de Zunilito, Departamento de Suchitepéquez, Distribución de Centros Poblados por Categoría, Años: 1994, 2002 y 2010	8
2	Municipio de Zunilito, Departamento de Suchitepéquez, Análisis de la Población, Años: 1994, 2002 y 2010	13
3	Municipio de Zunilito, Departamento de Suchitepéquez, Densidad Poblacional, Años: 1994, 2002 y 2010	14
4	Municipio de Zunilito, Departamento de Suchitepéquez, Población Económicamente Activa, Años: 1994, 2002 y 2010	16
5	Municipio de Zunilito, Departamento de Suchitepéquez, Tenencia de la Tierra, Años: 1979, 2003 y 2010	22
6	Municipio de Zunilito, Departamento de Suchitepéquez, Uso de la Tierra, Años: 1979, 2003 y 2010	23
7	Municipio de Zunilito, Departamento de Suchitepéquez, Concentración de la Tierra por Tamaño de Fincas, Años: 1979, 2003 y 2010	25
8	Municipio de Zunilito, Departamento de Suchitepéquez, Centros Educativos según Nivel, Sector y Área, Años: 1994, 2002 y 2010	26
9	Municipio de Zunilito, Departamento de Suchitepéquez, Estimación de Costos, Departamento de Recursos Humanos, Años: 2010	86

ÍNDICE DE TABLAS

No.	DESCRIPCIÓN	PÁG.
1	Municipio de Zunilito, Departamento de Suchitepéquez, Centros Poblados por categoría, Años: 1994, 2002 y 2010	9
2	Municipio de Zunilito, Departamento de Suchitepéquez, Matriz de Riesgos, Año: 2010.	38
3	Municipio de Zunilito, Departamento de Suchitepéquez, Matriz de Vulnerabilidades, Año: 2010	39
4	Municipio de Zunilito, Departamento de Suchitepéquez, Matriz de Amenazas, Año: 2010	41
5	Municipio de Zunilito, Departamento de Suchitepéquez, Principales Elementos del Programa de Higiene Laboral	88

ÍNDICE DE GRÁFICAS

No.	DESCRIPCIÓN	PÁG.
1	Municipio de Zunilito, Departamento de Suchitepéquez, Organigrama de la Municipalidad, Año: 2010	59
2	Municipio de Zunilito, Departamento de Suchitepéquez, Organigrama Propuesto para la Municipalidad.	81
3	Municipio de Zunilito, Departamento de Suchitepéquez, Los Procesos de Gestión del Talento Humano, Año: 2010	85
4	Municipio de Zunilito, Departamento de Suchitepéquez, Circuito de Retroalimentación del Control Administrativo, año: 2010	96

ÍNDICE DE MAPAS

No.	DESCRIPCIÓN	PÁG.
1	Municipio de Zunilito, Departamento de Suchitepéquez, Localización Geográfica, Año: 2010	5

INTRODUCCIÓN

La Facultad de Ciencias Económicas de la Universidad de San Carlos de Guatemala, estableció como método de evaluación el Ejercicio Profesional Supervisado, -EPS-, previo a obtener el título profesional en el grado académico de Licenciado en Administración de Empresas, Contador Público y Auditor, y Licenciado en Economía.

Este ejercicio da la oportunidad a los estudiantes, de tener contacto directo con la realidad que se vive en las comunidades, especialmente del área rural del país, a la vez de aplicar los conocimientos adquiridos en el transcurso de la carrera profesional. A continuación se presenta el trabajo de investigación que se llevó a cabo en el Municipio de Zunilito, departamento de Suchitepéquez y en la municipalidad del mismo, éste consiste en un “Diagnóstico Administrativo Municipal”, se realizó durante el periodo comprendido del 01 al 30 de noviembre del año 2010.

El objetivo de la investigación fue determinar la situación socioeconómica actual del Municipio así como analizar el marco general de crecimiento poblacional, estructura agraria, flujo comercial, división político- administrativa, niveles de riesgo, situación de servicios e infraestructura, organización productiva, inversión social, situación actual de las actividades productivas, entre otras; así como dar a conocer a las autoridades de la Municipalidad los resultados obtenidos del Diagnóstico Administrativo, proporcionar a la vez herramientas que contribuyan al mejoramiento de la gestión administrativa. Esta investigación se desarrollo través de las siguientes etapas.

La primera comprendió de un seminario general, con el objetivo de reforzar el conocimiento adquirido en el proceso de formación académica en relación al diagnóstico socioeconómico, en el cual se pueden estudiar las potencialidades productivas del Municipio y desarrollar el estudio de prefactibilidad que

determina la viabilidad de un proyecto determinado. La segunda fase consistió en un seminario específico en el cual se pudieron reforzar conocimientos específicos de la carrera de administración de empresas, auditoría, economía, respectivamente, con el propósito de la aplicación al trabajo de campo consistente en la elaboración del diagnóstico administrativo para el presente caso, y de detectar así problemas y plantear soluciones para contribuir al buen funcionamiento de la institución.

En el capítulo uno, se describen las principales generalidades del Municipio, contiene características socioeconómicas, geográficas, poblacionales e infraestructura básica y productiva de la población, así como la división-político-administrativa que lo integra y los servicios con que cuenta.

En el capítulo dos, se analiza la situación de actual la Municipalidad en cuanto a su gestión administrativa, a través de la aplicación de las etapas del proceso administrativo las cuales son: planeación, organización, integración, dirección y control, con el propósito de establecer el grado de eficiencia de su estructura y organización administrativa.

Capítulo tres, debido a que en el capítulo anterior se establece la situación actual de la Municipalidad y sus deficiencias o necesidades prevaletentes en la administración, se detecta la necesidad de proporcionar herramientas administrativas necesarias como: modificación en la visión y misión, actualización del manual de organización, lo que permitirá a los colaboradores mejorar el desempeño laboral y por consiguiente mejorar el servicio que se presta a la población del Municipio.

Se incluyen también en anexos el manual de organización y funciones de algunas áreas como muestra del manual que debe existir en la institución. Así mismo se presentan conclusiones y recomendaciones derivadas del presente diagnóstico administrativo y la bibliografía utilizada.

CAPÍTULO I

CARACTERÍSTICAS SOCIOECONÓMICAS DEL MUNICIPIO

En el presente capítulo se analizan los aspectos socioeconómicos del municipio de Zunilito, departamento de Suchitepéquez; así como las condiciones ambientales, culturales, productivas y económicas en las que se encuentran los habitantes del Municipio.

1.1 MARCO GENERAL

La presente variable contiene los aspectos esenciales que identifican las características del Municipio, a través del contexto nacional y departamental, los antecedentes históricos, localización geográfica, extensión territorial, clima, orografía, aspectos culturales y deportivos.

1.1.1 Contexto Nacional

Guatemala es uno de los siete países que integran el continente de América Central¹. Con una superficie de 108,889 kilómetros cuadrados, su diversidad ecológica y cultural coloca al País como una de las áreas de mayor atractivo turístico en la región. El idioma oficial es el español, sin embargo se hablan otros 23 idiomas, entre los cuales resalta el k'iché, q'eqchí, mam y kaqchikel como idiomas principales, reconocidos en el Decreto Número 19-2003, Ley de Idiomas Nacionales.

Guatemala está dividida en ocho regiones, integradas por departamentos que reúnen similares condiciones geográficas, económicas y sociales, cada uno se divide en municipios, aldeas y caseríos, en la actualidad existen 22 departamentos y 333 municipios.

¹Sistema de la Integración Centroamericana -SICA-. 2011. Estados Miembros. (en línea). Guatemala. Consultado el 04 jul. 2011. Disponible en: <http://www.sica.int/miembros/miembros.aspx>

La región VI denominada Suroccidente está conformada por los departamentos de: San Marcos, Quetzaltenango, Totonicapán, Sololá, Retalhuleu y Suchitepéquez. De acuerdo con la Ley Preliminar de Regionalización (Decreto Número 70-86) la región cuenta con una extensión de 12,230 kilómetros cuadrados, equivalentes al 11% del territorio nacional. La densidad de la población es de 198 habitantes por kilómetro cuadrado, el 75% de la población vive en el área rural y el 25% en el territorio urbano, la población indígena representa el 63.2% del total y pertenecen a los grupos étnicos K'iché, Kaqchikel, Mam, Tz'utujil y Sipakapense.

1.1.2 Contexto Departamental

El departamento de Suchitepéquez tiene una extensión territorial de 2,510 kilómetros cuadrados, limita al norte con Quetzaltenango, Sololá y Chimaltenango, al sur con el Océano Pacífico, al este con Escuintla y al oeste con Retalhuleu. Tiene una altitud de 371 metros sobre el nivel del mar. La Cabecera Departamental está a una distancia de 160 kilómetros de la ciudad capital de Guatemala. La carretera que comunica con el departamento de Suchitepéquez es la Internacional del Pacífico CA-2, cuenta también con carreteras departamentales, caminos y veredas que unen la Cabecera con sus centros poblados. Cuenta con 263 kilómetros de asfalto y 313 kilómetros de terracería. Suchitepéquez se encuentra dividido en 20 municipios.

Según el XI Censo Nacional de Población y VI de Habitación, año 2002, la población de Suchitepéquez ascendía a 403,945 personas. La densidad poblacional era de 161 habitantes por kilómetro cuadrado. De acuerdo a estimaciones del INE, con base en el Censo 2002, la población al año 2010 asciende a 504,267 personas. La densidad poblacional es de 201 habitantes por kilómetro cuadrado. El índice de analfabetismo es de 23.95%, que equivale a 65,449 personas que no saben leer ni escribir.

La Encuesta Nacional de Condiciones de Vida (Encovi) 2006, realizada por el Instituto Nacional de Estadística, publicada durante el mes de agosto de 2007, indica que en el departamento de Suchitepéquez, el 45.3% de la población es no pobre y el 54.7% de los habitantes viven en condición de pobreza, de los cuales el 13.6% vive en condiciones de extrema pobreza, mientras el 41.1% en pobreza no extrema.

La economía está basada principalmente en su producción agropecuaria, entre sus principales cultivos se encuentran: tabaco, café, hule, cacao, granos básicos, caña de azúcar, algodón de calidad superior y ajo. Por la existencia de buenas tierras y la abundancia de variedades de pastos, también se cuenta con gran variedad de razas de ganado bovino, y por ende también empresas que procesan los productos lácteos.

1.1.3 Antecedentes históricos del Municipio

Folklóricamente Zunilito significa Zunil Chiquito, pues es diminutivo de Zunil y su nombre se origina del hecho de que los primeros pobladores llegaron de Zunil, antiguamente era un paraje perteneciente a Quetzaltenango. Por acuerdo gubernativo de 1876 el paraje llamado Zunilito pasa a ser jurisdicción del departamento de Suchitepéquez. Con fecha 12 de junio de 1928 fue declarado como Municipio y pasa a ser jurisdicción del departamento de Quetzaltenango, el 24 de enero de 1944 por acuerdo gubernativo se segrega de este departamento y se le anexa al departamento de Suchitepéquez.

Según una leyenda, cuando hizo erupción el volcán Zunil, muchas personas huyeron hacia el sur en busca de un refugio seguro para protegerse, y que los habitantes en número de 13 familias se reunieron en la circunscripción geográfica de lo que hoy es Zunilito y se comunicaron y decidieron formar allí un nuevo pueblo pequeño.

1.1.4 Localización y extensión

El municipio de Zunilito se encuentra ubicado al norte del departamento de Suchitepéquez, con los límites siguientes: al norte con Zunil, Quetzaltenango; al sur con San Francisco Zapotitlán, Suchitepéquez; al este con Santa Catarina Ixtahuacán, Sololá; al oeste con Pueblo Nuevo y San Francisco Zapotitlán, Suchitepéquez.

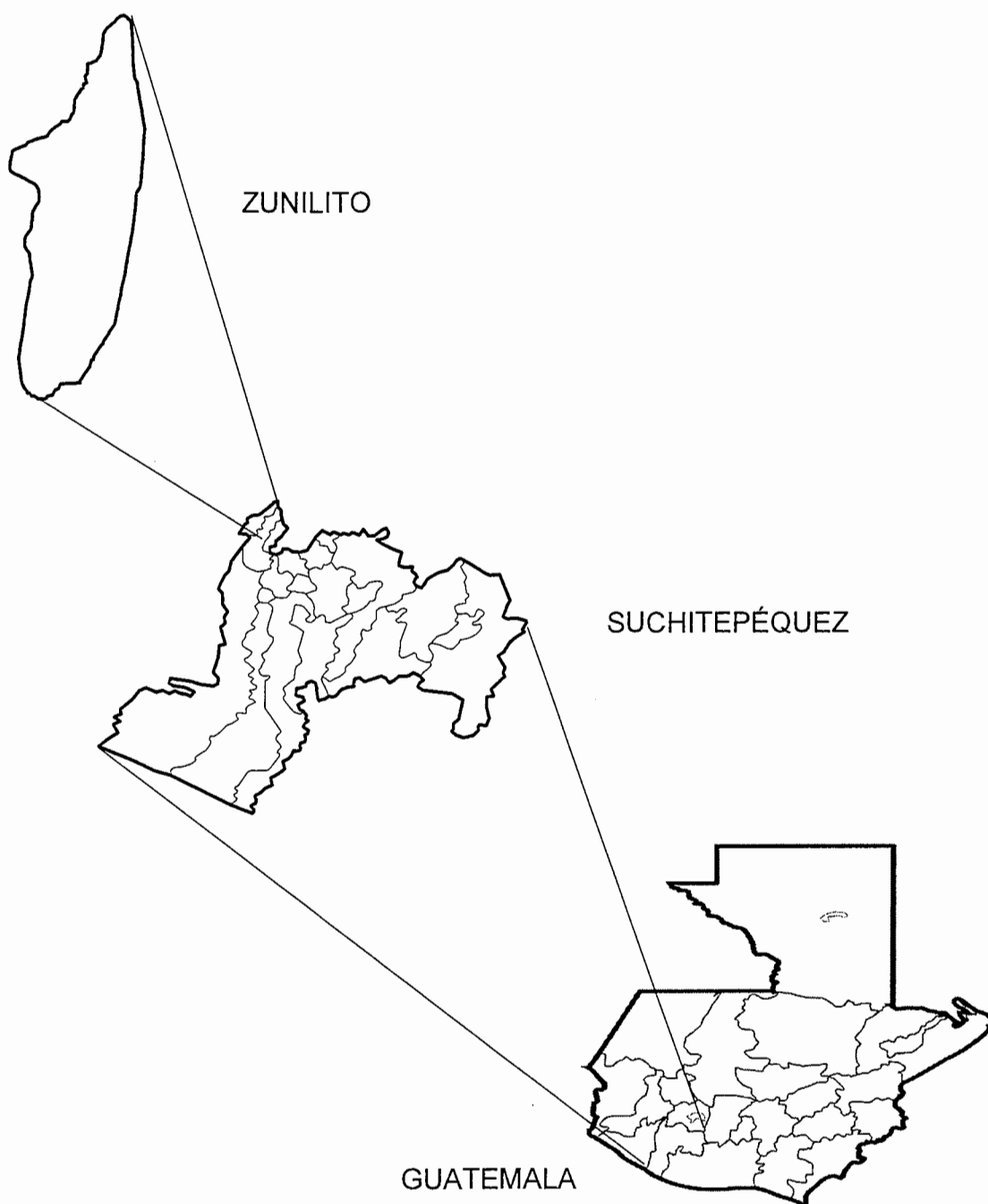
La extensión geográfica de Zunilito es de 59 kilómetros cuadrados, se ubica a una latitud de 14°36'44" y una longitud de 91°30'35". La Cabecera Municipal registra una altura de 790 metros sobre el nivel del mar². La carretera que comunica con el municipio de Zunilito es la Internacional del Pacífico CA-2, que actualmente es la única vía de acceso. De Zunilito a San Francisco Zapotitlán hay cuatro kilómetros, a la cabecera departamental de Mazatenango 12 kilómetros y hacia la capital de Guatemala 172 kilómetros.

Existen los vías de acceso para llegar al Municipio: por la carretera Internacional del Pacífico CA-2, la cual atraviesa la cabecera departamental Suchitepéquez 01 y la otra la carretera Inter-troncal de Occidente 180 que lleva conduce al municipio El Palmar y de éste se utiliza la carretera departamental Suchitepéquez 02 la cual conduce a Zunilito vía Pueblo Nuevo.

Existen En el siguiente mapa se muestra la localización geográfica que tiene el Municipio dentro del departamento de Suchitepéquez y como parte de la república de Guatemala.

²Instituto Geográfico Nacional –IGN-. Diccionario geográfico de Guatemala. Gall, Francis. (Guatemala: Editorial José de Pineda Ibarra, 1999). Tomo II, página 184 1 CD.

Mapa No. 1
Municipio de Zunilito, Departamento de Suchitepéquez
Localización Geográfica
Año: 2010



Fuente: Elaboración propia, con base en Mapas temáticos digitales de la república de Guatemala a escala 1:250,000. Guatemala 1 CD.

1.1.5 Clima y temperatura

El Municipio goza de un clima templado, agradable, debido a que se encuentra cerca de las faldas del volcán Zunil, presenta una temperatura promedio mensual de 23.9 grados centígrados, alcanza una máxima de 29.1 grados centígrados durante los meses de febrero, marzo, abril, y una mínima de 20.1 grados centígrados en diciembre y enero. Presenta una precipitación pluvial promedio de 4,600 mm por año, los meses que presentan mayor cantidad de lluvias es de mayo a octubre, que es la época de invierno.

1.1.6 Orografía

Al municipio de Zunilito, lo representa la unidad fisiográfica “tierras altas”, tiene una extensión territorial de 59 kilómetros cuadrados, con superficies planas, laderas serpentinadas y laderas en degradación. La Cabecera Municipal está a una altura de 790 msnm, la aldea San Lorencito a 1,000 msnm y la parte más alta se encuentra al norte, específicamente en la finca La Esperanza con 1,500 msnm³.

En el norte del Municipio se encuentra un fragmento del Pico volcánico Zunil, el cual está formado principalmente de rocas y cenizas volcánicas, lava y sedimentos aluviales; debe su forma a la actividad volcánica que ha existido por varias épocas en la región.

1.1.7 Aspectos culturales y deportivos

En el municipio de Zunilito, departamento de Suchitepéquez, se celebran dos ferias en el año, la primera es la feria patronal en honor a la Virgen de Santa Catalina de Alejandría, que se celebra del 21 al 25 de noviembre de cada año, y la segunda el quinto viernes de cuaresma de cada año. Se realizan varias actividades: deportivas, socio-culturales y religiosas.

³Ministerio de Agricultura, Ganadería y Alimentación -MAGA-. Mapas temáticos digitales de la república de Guatemala, escala 1:250,000. (Guatemala, 2000). 1 CD.

El vestuario típico de los hombres se ha dejado de utilizar sustituido por prendas de vestir contemporáneas, sin embargo, en algunas mujeres aún se observa el traje tradicional, el cual se compone de: yagual, güipil, faja y corte.

En el Municipio se habla el idioma español en un 80%, un 2% de la población habla el idioma k'iche', un 3% otros idiomas y un 15% habla idioma español y k'iche'.

De las actividades deportivas, se observó que en las comunidades del Municipio, se practica principalmente el fútbol en las canchas y el bádminton en las instalaciones del salón municipal con alumnos de diversos centros educativos.

1.2 DIVISIÓN POLÍTICO-ADMINISTRATIVA

El Municipio es la unidad básica de la organización territorial del Estado. La división política comprende la organización del Municipio según las categorías establecidas, mientras que “la división administrativa es la forma como se realiza la gestión del gobierno del área”⁴, razón por la que es necesario definir y organizar un régimen municipal que promueva su desarrollo integral y el cumplimiento de sus fines.

1.2.1 División política

El municipio de Zunilito se encuentra dividido en 25 centros poblados clasificados en: pueblo, aldeas, caseríos y fincas. La distribución de los centros poblados según censos de los años 1994 y 2002 en comparación con el año 2010 se detallan en el cuadro siguiente.

⁴JOSÉ ANTONIO AGUILAR CATALÁN. Método para la Investigación del Diagnóstico Socioeconómico. (Segunda edición, Guatemala: Editorial Praxis, 2009). p.43.

Cuadro 1
Municipio de Zunilito, Departamento de Suchitepéquez
Distribución de Centros Poblados por Categoría
Años: 1994, 2002 y 2010

Categoría	Años		
	1994	2002	2010
Pueblo	1	1	1
Aldeas	0	0	5
Caseríos	6	5	12
Población dispersa	0	1	0
Fincas	6	2	7
Total	13	9	25

Fuente: Elaboración propia con base en información del X Censo Nacional de Población del año 1994 y XI Censo Nacional de Población del año 2002, ambos del Instituto Nacional de Estadística -INE-, información proporcionada por la Municipalidad de Zunilito e investigación de campo Grupo EPS., segundo semestre 2010.

El incremento en el número de caseríos y aldeas que conforman el Municipio en el año 2010, se debe a que en el año 2009 la Corporación Municipal de Zunilito, realizó modificaciones en la división territorial, de conformidad con los artículos 22 y 23 del Decreto Número 12-2002 del Código Municipal; en la cual se elevaron los centros poblados que en 1994 y 2002 tenían categoría de caseríos a aldeas y dentro de éstas surgen nuevos caseríos.

Los centros poblados al año 2010 se describen en la tabla siguiente.

Tabla 1
Municipio de Zunilito, Departamento de Suchitepéquez
Centros Poblados por Categoría
Años: 1994, 2002 y 2010

No.	Centro poblado	Censo 1994	Censo 2002	Muestra 2010	Distancia desde la Cabecera Municipal en km.
1	Zunilito	Pueblo	Pueblo	Pueblo	0
2	Chitá	Caserío	Caserío	Aldea	2
3	Mi Tierra	Caserío	Caserío	Aldea	1
4	San Lorencito	Caserío	Caserío	Aldea	3.5
5	San Antonio	Caserío	Caserío	Aldea	1
6	San Juyup	Caserío	Caserío	Aldea	1
7	Buenos Aires	Caserío		Caserío	0.5
8	Colima	Finca	Finca	Finca	4
9	El Carmen	Finca	Finca	Finca	2.5
10	La Esperanza	Finca		Finca	5
11	San Juan	Finca		Finca	2.5
12	Los Ángeles	Finca		Finca	0.5
13	Santa Anita	Finca		Finca	4.5
14	Hortensia			Finca	0.5
15	La Pollera			Caserío	0.5
16	El Manadarinal			Caserío	1
17	Nuevo Amanecer			Caserío	1
18	Cocales			Caserío	1
19	Carmelino				
	Ordóñez			Caserío	1
20	Mazariegos			Caserío	2
21	San Antoñito			Caserío	1
22	Sector central			Caserío	3.5
23	Sector norte			Caserío	3.5
24	Sector sur			Caserío	3.5
25	Sector dos			Caserío	1
26	Población dispersa		Otra*		

* Se refiere a población que vive fuera de la jurisdicción de los centros poblados del Municipio.

Fuente: Elaboración propia con base en información del X Censo Nacional de Población del año 1994 y XI Censo Nacional de Población del año 2002, ambos del Instituto Nacional de Estadística -INE- y datos proporcionados por la Oficina Municipal de Planificación de Zunilito.

1.2.2 División administrativa

De conformidad con el artículo 33 del Decreto Número 12-2002 del Congreso de la República (Código Municipal), la máxima autoridad existente en el lugar lo constituye el Concejo Municipal presidido por el alcalde, dos síndicos titulares y un suplente, cinco concejales y un suplente, los cuales son electos directa y popularmente.

El gobierno y la administración del Municipio están a cargo del Concejo Municipal, el cual reconoce a las Alcaldías Auxiliares, al Consejo Municipal de Desarrollo -COMUDE- y a los Consejos Comunitarios de Desarrollo -COCODES- como entidades representativas de los centros poblados para la gestión de proyectos, toma de decisiones y de vínculo de relación con el gobierno municipal.

Del número de habitantes del Municipio, depende el número de Síndicos y Concejales, conforme la Ley Electoral y de Partidos Políticos. Su principal objetivo es velar por el cumplimiento de los fines del Municipio y dictar los lineamientos generales del quehacer institucional. Según la investigación de campo, se comprobó que los miembros del Concejo Municipal cumplen con las atribuciones que establece el Código Municipal.

En el municipio de Zunilito existen cinco aldeas: Mi Tierra, San Juyup, Chitá, San Lorencito y San Antonio; cada una de ellas cuenta con un alcalde auxiliar, quien a su vez es el presidente del Consejo Comunitario de Desarrollo -COCODE- de su comunidad y forma parte del Consejo Municipal de Desarrollo -COMUDE-.

Los alcaldes auxiliares son electos por las comunidades a través de votaciones realizadas en el salón municipal, ejercen sus cargos por un período de dos años y su nombramiento lo emite el alcalde municipal.

Consejo Municipal de Desarrollo -COMUDE-

El Consejo Municipal de Desarrollo de Zunilito se encuentra en la Cabecera Municipal y según lo establecido en artículo 11 de la Ley de Consejos de Desarrollo Urbano y Rural se integra por: el Alcalde Municipal, quien lo coordina, los síndicos y concejales que determine la corporación municipal, representantes de los Consejos Comunitarios de Desarrollo, de las entidades públicas con presencia en el Municipio y de las entidades civiles locales que sean convocados.

De acuerdo con la investigación de campo, se comprobó que existen programas para la protección y promoción de la niñez, la mujer y el adulto mayor, que están orientados al cumplimiento de lo establecido en la Ley de Consejos de Desarrollo Urbano y Rural.

Actualmente la municipalidad de Zunilito tiene un organigrama general, en el que se describen las diferentes unidades administrativas que la conforman las cuales son: Alcaldía Municipal, Secretaría Municipal, Administración Financiera Integrada Municipal -AFIM-, Oficina Municipal de Planificación y Policía Municipal. Alcaldías Auxiliares y Comunitarias y otras unidades.

En el Capítulo II del presente informe y página 81 se incluye el organigrama que al momento de la investigación fue proporcionado por la Secretaría de la Municipalidad, el cual muestra en forma gráfica la estructura organizacional de la misma.

1.3 RECURSOS NATURALES

Son bienes que ofrece la naturaleza como flora, fauna, ríos, bosques, los cuales pueden ser objeto de manejo, explotación y aprovechamiento por parte del ser humano, por lo cual se convierten en bienes económicos y constituyen factores importantes para el equilibrio del medio ambiente.

El Municipio cuenta con los siguientes recursos naturales: Hidrografía en Zunilito atraviesan tres ríos y un riachuelo los cuales desembocan en el río Sis. En cuanto a bosques, está clasificado en bosques permanentes, los tipos del suelo están clasificados en el grupo II, suelos de la altiplanicie central, subgrupo de suelos poco profundos, bien drenados, sobre roca. Los suelos se utilizan para actividades productivas agrícolas por ser ricos en minerales y también se utilizan para actividades pecuarias. La fauna está compuesta de gran variedad de animales domésticos y silvestres, la flora de gran variedad de plantas, entre las cuales se pueden mencionar hierbas, epifitas, parásitos y una variedad de especies arbóreas. En el Municipio no existen minas tampoco canteras.

1.4 POBLACIÓN

Es el conjunto de personas que forman un área geográfica determinada; su estructura por sexo, edad y tasa de crecimiento, responden a factores diversos, ésta se divide en área rural y urbana. Según el Instituto Nacional de Estadística - INE-, para el año 1994 la población del municipio de Zunilito era de 3,620 habitantes, mientras que al año 2002 ascendía a 5,277 habitantes, para un incremento de 1,657 lo cual representa un 45.77% respecto al año base.

1.4.1 Población total, número de hogares y tasa de crecimiento

Según el censo del año 2002, la totalidad de hogares era de 1,055, un promedio de cinco personas por hogar, según el Instituto Nacional de Estadística. De acuerdo con proyección del INE, se establecieron 1,445 hogares para el año

2010, lo cual representa un incremento en el número de hogares de 36.97% respecto al año 2002, derivado de cambios sociales, culturales y demográficos.

1.4.2 Por sexo, edad, pertenencia étnica y área geográfica

Para el análisis de la población es importante identificar los factores que inciden en la misma. En el siguiente cuadro se presentan las principales características de la población como: sexo, edad, pertenencia étnica y área geográfica.

Cuadro 2
Municipio de Zunilito, Departamento de Suchitepéquez
Análisis de la Población
Años: 1994, 2002 y 2010

Descripción	1994 Habitantes	%	2002 Habitantes	%	2010 Habitantes	%
Población por sexo						
Hombres	1,785	49	2,616	50	3,585	50
Mujeres	1,835	51	2,661	50	3,638	50
Total	3,620	100	5,277	100	7,223	100
Población por área						
Urbana	1,114	31	2,237	42	3,062	42
Rural	2,506	69	3,040	58	4,161	58
Total	3,620	100	5,277	100	7,223	100
Población grupo étnico						
Indígena	2,217	61	3,784	72	5,180	72
No indígena	1,403	39	1,493	28	2,043	28
Total	3,620	100	5,277	100	7,223	100
Población por edad						
0-6	802	22	1,169	22	1,531	21
7-14	787	22	1,148	22	1,531	21
15-64	1,871	52	2,728	52	3,825	53
65 y más	160	4	232	4	336	5
Total	3,620	100	5,277	100	7,223	100

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

Los porcentajes de población masculina y femenina no han sufrido variaciones significativas desde el año 1994 hasta el 2010, ya que el 50% de la población es de sexo femenino, en tanto que el resto es de sexo masculino, lo cual refleja que la participación por género es equitativa. Los censos en mención y la proyección al año 2010, reportan que el número de habitantes en el área urbana se incrementó en 825 habitantes, en comparación al año 2002, en tanto que en el área rural también incrementó en 1,121 habitantes, no obstante las relaciones porcentuales se mantienen.

De acuerdo a la población proyectada al año 2010, reporta que el grupo comprendido entre las edades de cero a seis años, representan el 21% del total de la población del Municipio, de siete a 14 el 21%, de 15 a 64 un 53% y de 65 años a más el 5%; el comportamiento de la población por edad no ha reflejado cambios significativos para los años de 1994 y 2002.

1.4.3 Densidad poblacional

Es un indicador que permite apreciar como está distribuida la población en la superficie territorial, representa la cantidad de personas que habitan en un kilómetro cuadrado del territorio de una nación o de un área determinada. Esto se presenta en el siguiente cuadro.

Cuadro 3
Municipio de Zunilito, Departamento de Suchitepéquez
Densidad Poblacional
Años: 1994, 2002 y 2010

Descripción	Población	Km2	Densidad	% Incremento
Censo 1994	3,620	59	61	
Censo 2002	5,277	59	89	46
Proyección 2010	7,223	59	122	37

Fuente: Elaboración propia con base en datos del X Censo Nacional de Población y V de Habitación, año 1994, del XI Censo Nacional de Población y VI de Habitación, año 2002 y proyección realizada por el Instituto Nacional de Estadística -INE-.

El Municipio presenta un incremento de la densidad poblacional proyectada al año 2010 del 37% respecto al año 2002 y del 46% con relación a 1994, lo cual afecta el nivel de vida y el desarrollo de la misma, problema que se agudiza con los años.

Para el año 2002, se registraron 89 personas por kilómetro cuadrado, las cuales representan un incremento de 28 personas por kilómetro cuadrado en relación al año 1994, mientras que para el año 2010, existen 122 personas por kilómetro cuadrado, lo cual refleja un crecimiento de 33 personas por kilómetro cuadrado, esto indica que el espacio de terreno cada vez es más limitado.

De acuerdo con el censo de población 2002, la densidad poblacional a nivel nacional era de 103 personas por kilómetro cuadrado y en el departamento de Suchitepéquez de 161 habitantes, en tanto que a nivel Municipio era de 89, mientras que para el año 2010 es de 132 habitantes por kilómetro cuadrado a nivel nacional, 201 a nivel departamental y 122 a nivel municipio, esto demuestra un comportamiento ascendente durante los años indicados.

1.4.4 Población económicamente activa

Está representada por la cantidad de personas que trabajan o buscan un empleo; según el Instituto Nacional de Estadística -INE- están comprendidas entre las edades de siete años a más. A continuación se presenta el análisis de la población económicamente activa del Municipio.

Cuadro 4
Municipio de Zunilito, Departamento de Suchitepéquez
Población Económicamente Activa –PEA–
Años: 1994, 2002 y 2010

Descripción	Censo 1994		Censo 2002		Encuesta 2010	
	Habitantes	%	Habitantes	%	Habitantes	%
PEA por género						
Masculino	847	89	1,344	69	995	73
Femenino	100	11	616	31	362	27
Total	947	100	1,960	100	1,357	100
PEA por área						
Urbana	291	31	595	30	218	16
Rural	656	69	1,365	70	1,139	84
Total	947	100	1,960	100	1,357	100

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

Según censos de los años 1994 y 2002, el género masculino muestra una disminución en cuanto a la participación dentro del segmento de la población económicamente activa -PEA-, no obstante el género femenino ha incrementado su participación, ya que del 11% del año 1994 se incrementó al 31% en el 2002 y según encuesta 2010 disminuyó al 27%.

En el año 2002 la PEA representaba un 37% de la población total, en la encuesta 2010 se determinó que en un 73% está representada por hombres, mientras el 27% por mujeres y que las actividades productivas que más contribuyen a la generación de empleo y economía del Municipio son: agrícola, agroindustria, artesanal, pecuaria, comercios y servicios. De acuerdo con los censos de los años 1994, 2002 y encuesta 2010 se observa una disminución de la PEA del área urbana, mientras que en el área rural ha tenido un crecimiento. Según investigación de campo se determinó que el 45% de las fuentes de empleo son generadas por la actividad agrícola, lo cual constituye el principal factor en el crecimiento de la PEA del área rural.

1.4.5 Migración

De acuerdo a las características de desplazamiento de la población, la migración se clasifica en interna, externa y temporal. Se analizó a través de la inmigración y emigración, de acuerdo a los censos del año 2002 y encuesta 2010.

1.4.5.1 Inmigración

Es el ingreso a un país o región de personas que nacieron o proceden de otro lugar, causado por factores socioeconómicos. Según censo 2002 del Instituto Nacional de Estadística -INE-, la inmigración del Municipio era de 1,740 habitantes que representaba el 33% del total de la población, esto provocado por diversos factores sociales y económicos.

Así mismo, para el año 2002, la inmigración y emigración del Municipio representaban un 79% y 21% respectivamente de la migración total, lo cual incide en el crecimiento demográfico del Municipio. De acuerdo con investigación de campo 2010 se determinó que de los 332 habitantes encuestados 65 son inmigrantes por lo tanto el 66% tiene más de 10 años de residir en el Municipio.

1.4.5.2 Emigración

Ocurre cuando las personas salen de un país, lugar o región, para establecerse en otro país, lugar o región. La emigración implica una estimación negativa del nivel de vida de una persona y de su entorno familiar y una percepción de que al establecerse en otra parte aumentarán sus perspectivas económicas y sociales.

La falta de fuentes de empleo provoca que las personas salgan de la jurisdicción territorial del Municipio. Así mismo, la elevada concentración de la tierra y falta de políticas efectivas que incentiven la generación de empleo son factores que inciden en la emigración tanto interna como externa.

1.4.6 Vivienda

Según censos de los años 1994 y 2002, se determinó que los tipos de vivienda no han tenido una variación importante, sin embargo de acuerdo a datos de la encuesta 2010 se determinó que el 81% de los hogares posee casa formal, mientras que el 16% está representado por construcciones improvisadas, mientras que el 3% esta representado por otros tipos de construcción. Es importante indicar que existe vulnerabilidad en cuanto a la falta de proyectos habitacionales en el Municipio, debido a una elevada concentración de la tierra, lo cual constituye un factor social determinante, por lo que es necesario incorporar políticas de vivienda acorde al crecimiento demográfico.

1.4.7 Ocupación y salarios

Según investigación de campo las actividades productivas generan el 54% del total de las fuentes de empleo, de las cuales 41% es generado por las actividades agrícolas, 3% por la agroindustria, 2% por las actividades pecuarias y 8% por las actividades artesanales, el 46% restante lo integran el sector comercio y servicios.

La primera actividad que más ingresos genera para el Municipio es la agrícola, aunque ésta se concentra en el cultivo de café en las fincas familiares y multifamiliares. La actividad agroindustrial utiliza principalmente mano de obra para el secado, lavado y trillado del café. Sin embargo es importante mencionar que la producción agrícola y agroindustrial son de carácter cíclico lo cual determina la oferta y demanda de mano de obra.

1.4.8 Niveles de ingreso

Los niveles de ingreso permiten visualizar la situación económica de los hogares del Municipio; de acuerdo con investigación de campo se determinó la precariedad económica en la que viven los habitantes. El 74.39% de las familias

perciben ingresos menores a Q.1351.00 mensuales, el 21.09% por arriba de dicho monto, mientras que el 4.52% recibe Q.3,151.00 o más, en tal sentido, se considera un problema socioeconómico, debido a que las familias no tienen suficientes recursos económicos para cubrir la canasta básica, lo cual incide en el nivel de vida de los habitantes del Municipio.

1.4.9 Pobreza y pobreza extrema

La pobreza se deriva de factores socioeconómicos, principalmente la falta de fuentes de ingresos para que una familia subsista. De acuerdo con la Encuesta Nacional de Condiciones de Vida -ENCOVI- 2006, la pobreza extrema está constituida por las personas cuyo consumo en alimentos es menor a los Q.3,206.00 por persona al año; por lo que viven en condiciones de indigencia al no cubrir el costo mínimo de los alimentos de subsistencia.

El 74.39% de los hogares del Municipio subsisten en condiciones de extrema pobreza, según la clasificación para el cálculo de la pobreza de la Encuesta Nacional de Condiciones de Vida -ENCOVI- para el año 2006, los ingresos que obtienen no son suficientes para satisfacer las necesidades básicas. El 19.28% se encuentran en pobreza no extrema cuyo ingreso es menor a los Q2,700.00, cantidad que cubre el costo del consumo mínimo de alimentos, así como otros bienes y servicios básicos. Se determinó con base a la investigación de campo que el 6.33% de las familias son consideradas no pobres, debido a que el ingreso mensual para cubrir las necesidades básicas, bienes y servicios adicionales es mayor de Q.2,701.00.

1.4.10 Desnutrición

La desnutrición infantil es uno de los problemas que más afectan a la población a nivel nacional, esto en una parte por falta de políticas de seguridad alimentaria adecuadas y de la situación económica precaria de algunos hogares.

Según investigación de campo realizada durante el año 2010, se registraron dos casos de desnutrición crónica, lo cual indica que en el Municipio no existen niveles altos de desnutrición en comparación al nivel nacional y departamental. De acuerdo con información proporcionada por el Ministerio de Salud Pública y Asistencia Social -MSPAS- el porcentaje de desnutrición aguda, moderada y severa en la población menor a cinco años del Municipio durante el año 2010 representaba hasta el 0.47%, por lo que se considera que el Municipio ha mejorado en este aspecto durante el año citado.

1.4.11 Empleo

Según investigación de campo se determinó que la actividad productiva agrícola representa el 41% de las fuentes de empleo, la agroindustrial 3%, artesanal el 8% y la pecuaria 2%; sin embargo, no supera a los servicios y comercios, ya que estos ocupan el 46%. De acuerdo con esto, la principal fuente generadora de empleos en el área rural es la agricultura, mientras que en la Cabecera Municipal son los comercios y servicios.

1.4.12 Subempleo

El subempleo ocurre cuando una persona no logra acceder a un puesto que debería ocupar según su formación y experiencia, y acepta trabajar en otros cargos que implican menor remuneración; suele llamarse subempleados a las personas que no trabajan un número mínimo de horas a la semana o lo hacen de modo esporádico y sin regularidad.

Según investigación de campo realizada y el total de la población para el año 2010 se determinó que el 68% se encuentra subempleada en el área de otros (servicios), dentro de los cuales se pueden mencionar: barbería, albañilería, vigilancia, transporte y otros, esto debido a que las ofertas de empleo en el Municipio se limitan a actividades agrícolas en épocas específicas del año, lo que obliga a los pobladores a emplearse en otras actividades.

1.4.13 Desempleo

A través de la encuesta realizada en el Municipio, se determinó que del total de la población económicamente activa, representada por 1357 personas en edad comprendida de siete años en adelante, (que laboran o están en busca de empleo) el 10% se encuentra desempleada. (PEA desocupada).

Se determinó que las mujeres tienen pocas oportunidades de empleo, debido al nivel de escolaridad que poseen, entre las principales actividades que desarrollan se pueden mencionar: servicios domésticos o trabajos en la casa como labores de lavado y planchado de ropa ajena. En ocasiones ayudan a los esposos en las actividades agrícolas en el Municipio, como el corte de café, en virtud que es a él a quien contratan las fincas. De acuerdo con encuesta, el desempleo está conformado en un 55% por el género femenino y un 45% por el masculino.

1.5 ESTRUCTURA AGRARIA

Se conoce como el proceso en que se llevó a cabo el despojo violento de tierras a los nativos y su concentración realenga en la época colonial, profundizado por el reparto agrario realizado por los líderes de la Reforma Liberal de 1871. Por lo anterior, es importante indicar que la relación latifundio-minifundio no es el resultado estricto del proceso de conquista, sino que aparece en la aplicación de la política agraria liberal cuando el eje colonial latifundio-tierras comunales fue roto.

La relación latifundio-minifundio ha sido la base sobre la que ha descansado en parte la economía guatemalteca, debido a que ha facilitado la importante función de mantener viva la fuerza de trabajo como reserva, para el momento en que sea requerida en las grandes fincas agro exportadoras y resolver de esta manera las necesidades de siembra y cosecha.

1.5.1 Tenencia de la tierra

Se caracteriza por ser propia, arrendada, y otras formas mixtas. Según el III Censo Nacional Agropecuario de 1979 y el IV de 2003, del Instituto Nacional de Estadística -INE- se reportan cambios en la tenencia, principalmente en la propia y otras formas mixtas, estas variaciones se reflejan también en la investigación de campo en el segundo semestre de 2010. A continuación se presenta la distribución de las fincas según los censos ya mencionados.

Cuadro 5
Municipio de Zunilito, Departamento de Suchitepéquez
Tenencia de la Tierra
Años: 1979, 2003 y 2010

Descripción	Cantidad de fincas	%	Superficie en manzanas	%
Censo 1979				
Propia	107	56	593	99
Arrendada	8	4	8	1
Propias y arrendadas	1	1	1	-
Otras formas mixtas	75	39	-	-
Total	191	100	602	100
Censo 2003				
Propia	120	71	570	97
Arrendada	6	4	2	-
Propias y arrendadas	34	20	13	2
Otras formas mixtas	9	5	3	1
Total	169	100	588	100
Encuesta 2010				
Propia	101	99	465	98
Arrendada	1	1	9	2
Propias y arrendadas	-	-	-	-
Otras formas mixtas	-	-	-	-
Total	102	100	474	100

Fuente: Elaboración propia, con base en datos del III Censo Nacional Agropecuario de 1979 y IV Censo Nacional Agropecuario de 2003, del Instituto Nacional de Estadística -INE- e investigación de campo Grupo EPS., segundo semestre 2010.

La forma de la tenencia de la tierra más representativa en el Municipio es la propia, ya que en el año de 1979 y 2003 se reporta alta concentración de ésta

en pocas manos, debido a que la principal actividad económica del lugar fue la agrícola; se reporta igual comportamiento al año 2010 según encuesta.

1.5.2 Uso actual y potencial de la tierra

Se entiende por el uso el aprovechamiento que se le da a la tierra, relacionado con las condiciones del clima, fertilidad, tecnología aplicada, forma de tenencia, el tamaño de las explotaciones, financiamiento y mercado para la producción obtenida. A continuación la forma en que se aprovecha la tierra en el Municipio.

Cuadro 6
Municipio de Zunilito, Departamento de Suchitepéquez
Uso de la Tierra
Años: 1979, 2003 y 2010

Descripción	Cantidad de fincas	%	Superficie en manzanas	%
Censo 1979				
Cultivos anuales	11	6	7	1
Cultivos permanentes	102	53	560	94
Pastos	3	2	7	1
Bosques	-	-	-	-
Otros	75	39	23	4
Total	191	100	597	100
Censo 2003				
Cultivos anuales	55	18	17	3
Cultivos permanentes	119	38	505	86
Pastos	2	1	7	1
Bosques	1	-	50	8
Otros	136	43	9	2
Total	313	100	588	100
Encuesta 2010				
Cultivos anuales	-	-	-	-
Cultivos permanentes	98	96	441	93
Pastos	3	3	2	0
Bosques	1	1	31	7
Otros	-	-	-	-
Total	102	100	474	100

Fuente: Elaboración propia, con base en datos del III Censo Nacional Agropecuario de 1979 y IV Censo Nacional Agropecuario de 2003, del Instituto Nacional de Estadística -INE- e investigación de campo Grupo EPS., segundo semestre 2010.

Se determinó que en los cultivos anuales, existe un incremento de 44 fincas en el año 2003 respecto al año 1979 cuando habían 11 fincas, no obstante en la investigación de campo realizada en el segundo semestre del año 2010, no se reportan fincas para esta actividad, debido a que éstas fueron absorbidas por las fincas de cultivo de café. Los cultivos permanentes también disminuyeron en 64 manzanas en comparación con el censo agropecuario 2003, esto como consecuencia de la venta de extensiones de tierras para otras actividades. El mismo comportamiento de disminución reportan los suelos utilizados para la producción de pastos y la superficie dedicada al cultivo de bosques, puesto que se extendió la actividad agrícola.

1.5.3 Concentración de la tierra

Se define como los estratos en que se organiza la tierra del Municipio, que considera como elementos básicos el tamaño y la extensión, los cuales permiten determinar si la concentración es baja, media o alta.

En el siguiente cuadro se presenta el comportamiento de las fincas y la extensión territorial que ocupan las mismas.

Cuadro 7
Municipio de Zunilito, Departamento de Suchitepéquez
Concentración de la Tierra por Tamaño de Fincas
Años: 1979, 2003 y 2010

Tamaño	Cantidad de fincas	%	Superficie en manzanas	%
Censo 1979				
Microfincas	93	81	38	6
Subfamiliares	18	16	35	6
Familiares	-	-	-	-
Multifamiliares medianas	3	3	529	89
Total	114	100	602	100
Censo 2003				
Microfincas	157	93	40	7
Subfamiliares	7	4	13	2
Familiares	2	1	70	12
Multifamiliares medianas	3	2	464	79
Total	169	100	588	100
Encuesta 2010				
Microfincas	95	93	13	3
Subfamiliares	2	2	4	-
Familiares	2	2	98	21
Multifamiliares medianas	3	3	359	76
Total	102	100	474	100

Fuente: Elaboración propia, con base en datos del III Censo Nacional Agropecuario de 1979 y IV Censo Nacional Agropecuario de 2003, del Instituto Nacional de Estadística -INE- e investigación de campo Grupo EPS., segundo semestre 2010.

Según censos agropecuarios de 1979 y 2003, la tierra se concentra en el estrato de fincas multifamiliares medianas, utilizadas principalmente para el cultivo de café, lo que refleja la desigualdad en la concentración; según encuesta del año 2010, se estableció que se mantiene el mismo comportamiento, lo que limita el desarrollo económico de la población, por la falta de acceso a ésta.

1.6 SERVICIOS BÁSICOS Y SU INFRAESTRUCTURA

Para satisfacer las necesidades de la población de los distintos centros poblados y mejorar la calidad de vida de sus habitantes, el Municipio cuenta con los

servicios básicos siguientes: educación, salud, agua, energía eléctrica, drenajes, sistemas de tratamiento de aguas servidas, sistemas de recolección de basura, tratamiento de desechos sólidos, letrinización y cementerio, los cuales se detallan individualmente a continuación.

1.6.1 Educación

A continuación se muestra el cuadro de los Centros Educativos en el Municipio.

Cuadro 8
Municipio de Zunilito, Departamento de Suchitepéquez
Centros Educativos según Nivel, Sector y Área
Años: 1994, 2002 y 2010

Año 1994								
Nivel Educativo	Sector			Total	Área		Total	%
	Oficial	Privado	Coop.		Urbana	Rural		
Preprimaria	4	-	-	4	1	3	4	45
Primaria	4	-	-	4	1	3	4	44
<u>Medio</u>								
Básico	-	-	1	1	1	-	1	11
Diversificado	-	-	-	-	-	-	-	-
Total	8		1	9	3	6	9	100
Año 2002								
Preprimaria	7	-	-	7	2	5	7	47
Primaria	7	-	-	7	2	5	7	47
<u>Medio</u>								
Básico	-	-	1	1	-	1	1	6
Diversificado	-	-	-	-	-	-	-	-
Total	14		1	15	4	11	15	100
Año 2010								
Preprimaria	11	-	-	11	2	9	11	44
Primaria	8	-	-	8	2	6	8	32
<u>Medio</u>								
Básico	2	1	1	4	3	1	4	16
Diversificado	1	1	-	2	2	-	2	8
Total	22	2	1	25	9	16	25	100

Fuente: Elaboración propia, con base en datos del Anuario Estadístico del Ministerio de Educación -MINEDUC- año 1994 y 2002 y los proporcionados por la Dirección Departamental de Educación al 2010.

El cuadro anterior muestra que en el año 1994 el 89% de los centros educativos correspondían al sector oficial y el 11% a cooperativa, mientras que en el 2002 el 93% pertenecía al sector oficial y el 7% a cooperativa. En el nivel medio existía un Instituto Básico por Cooperativa en ambos años y no se contaba dentro del Municipio con ningún establecimiento de diversificado, por lo que los estudiantes que deseaban continuar estudiando debían acudir a la Cabecera Departamental, en 1994 la cobertura educativa era del 67% en el área rural y 33% en el área urbana, se contaba con escuelas de preprimaria y primaria en la Cabecera Municipal y en las aldeas Mi Tierra, San Lorencito y Chitá, sin embargo no se tenía cobertura en las aldeas San Antonio y San Juyup.

Para el año 2010 se incrementó en 177% la cantidad de establecimientos educativos, de los cuales el 64% se encuentra en el área rural y el 36% en el área urbana, se cuenta con escuelas de preprimaria y de primaria en cada una de las cinco aldeas y en la Cabecera Municipal. En lo que respecta al nivel medio, existen seis centros escolares, de los cuales cinco están ubicados en la Cabecera Municipal y otro en la aldea San Lorencito. El 88% de los centros educativos pertenece al sector oficial, 8% al sector privado y 4% al sector cooperativa.

1.6.2 Salud

El tema de salud abarca diversos aspectos como son: red de servicios y cobertura, tipo de servicios, infraestructura y equipamiento, acceso de medicamentos, recurso humano, morbilidad, mortalidad, natalidad, desnutrición y mortalidad infantil.

La cobertura de servicios de salud en el Municipio se brinda a través de un centro de salud, ubicado en la Cabecera Municipal y un puesto de salud que funciona en la aldea Chitá. Regularmente las familias se movilizan desde sus

comunidades hacia el centro de atención más accesible. El centro de salud atiende a la población del área urbana y comunidades adyacentes, en tanto que el puesto de salud atiende a las familias que viven en las aldeas y fincas establecidas al norte del Municipio.

1.6.3 Agua

De acuerdo con la investigación de campo, el 98% de las viviendas que cuentan con este servicio, reciben el agua de forma potable y entubada, asimismo, la Municipalidad dispone de un pozo mecánico de agua que beneficia a los centros poblados, este se utiliza especialmente en época de verano cuando el servicio de agua potable escasea.

Actualmente existen cinco nacimientos de agua, adicionalmente para el abastecimiento se obtiene agua del río Chitá que nace en las faldas del volcán Zunil, en propiedad de Finca Las Nubes, jurisdicción de San Francisco Zapotitlán. Así mismo, el Municipio cuenta con un pozo mecánico propiedad de la Municipalidad localizado en finca Hortencia.

1.6.4 Energía eléctrica

Se encuentra a cargo de la Distribuidora de Energía de Occidente S.A. -DEOCSA-. A la fecha dicha empresa presta el servicio a 1,073 usuarios en el municipio de Zunil, el 92% de las viviendas tiene energía eléctrica, entre las familias que no cuentan con este servicio están las que se localizan en las fincas ubicadas en la parte alta del Municipio.

1.6.5 Drenajes

De acuerdo con la investigación de campo, el 96% de los sanitarios de las viviendas del Municipio, están conectados al sistema de drenajes entubados, en todos los centros poblados se cuenta con este servicio. La cobertura del servicio

de drenajes en el año 2002 aumentó en un 28% en comparación con 1994 y de acuerdo con la investigación de campo realizada en el 2010, se determinó un incremento del 1% en comparación al 2002.

1.6.6 Sistemas de tratamiento de aguas servidas

Las aguas servidas, también conocidas como residuales, son las que provienen de desechos orgánicos de los hogares luego de ser usadas a través de regaderas, pilas, baños, lavatrastos, etc., y son conducidas a través de drenajes. Para disminuir los niveles de contaminación, el Municipio dispone de una planta de tratamiento desde hace cinco años, a la cual son llevadas las aguas residuales mediante una red de tuberías, en donde se realiza el proceso.

1.6.7 Sistemas de recolección de basura

El Municipio posee el servicio de recolección de basura, el cual tiene su recorrido los días lunes y jueves, la cuota mensual es de Q.12.00. El tren de aseo presta dicho servicio a la Cabecera Municipal y aldeas San Juyup, San Antonio y Mi Tierra; en aldea Chitá los dueños de la finca San Juan cedieron permiso para tirar la basura y la Municipalidad es la encargada de darle tratamiento. La aldea San Lorencito no cuenta con servicio de tren de aseo, por lo que sus habitantes queman la basura o la tiran a ríos y barrancos.

1.6.8 Tratamiento de desechos sólidos

El tratamiento que se le da a los desechos es en el basurero municipal, el cual se encuentra ubicado en aldea Mi Tierra, a 1 kilómetro de la Cabecera Municipal, a donde se dirige toda la basura que se recolecta a través del tren de aseo, posteriormente se clasifica en residuos biodegradables, que se generan de los restos de los seres vivos, como plantas y animales; y en residuos no biodegradables, como metales, plásticos, vidrio y cristal, el resto de la basura que no puede ser reciclada es quemada.

1.6.9 Letrinización

De acuerdo con la investigación de campo, el 2% de los hogares del Municipio hace uso de letrinas y éstas desembocan en ríos; debido a las enfermedades se ha tratado de cambiarlas por sanitarios, regularmente, están construidas muy cerca de las casas y hay riesgos a la salud.

1.6.10 Cementerio

Se encuentra ubicado en la segunda avenida de la Cabecera Municipal, está circulado en su totalidad y tiene un área aproximada de 33 metros de ancho por 65 metros de largo; existe un encargado del mantenimiento y limpieza del lugar. Los usuarios de dicho cementerio deben pagar a la Municipalidad la cantidad de Q50.00 y Q.25.00 al año por nicho y por derecho de construcción de panteón, respectivamente.

1.7 INFRAESTRUCTURA PRODUCTIVA

Comprende todas las instalaciones, tecnología y medios de trabajo empleados para maximizar la producción agropecuaria, así como las vías de comunicación, transporte, telecomunicaciones, correo, centros de acopio, terminales de buses y otros que faciliten las transacciones comerciales de productos destinados para compra y venta.

1.7.1 Unidades de mini-riego

En el Municipio de Zunilito, no se utilizan unidades de mini-riego, debido a que las tierras cuentan con humedad necesaria para los cultivos propios del lugar, esto gracias a que la época de invierno es propicia y es aprovechada a la vez por las unidades productivas, principalmente para la actividad agrícola. Los meses de invierno en el Municipio son de mayo a octubre, período durante el cual los cultivos requieren mayor humedad en los suelos.

1.7.2 Centros de acopio

Son lugares que se utilizan para almacenar y recolectar productos agrícolas, en el Municipio no existen centros de acopio, la producción de granos es destinada a la venta departamental e internacional. Para el caso del café se determinó que las funciones físicas de acopio se realizan a través del centro terciario el cual consiste en un camión acopiador que recorre las microfincas y reúne el grano para luego trasladarlo a los mercados departamentales; para las fincas familiares y multifamiliares medianas utilizan como centro de acopio instalaciones propias para almacenar el producto y posteriormente venderlo en el mercado departamental, a diferencia de finca la Esperanza que destina la producción de café al mercado internacional.

1.7.3 Mercados

Se encuentra ubicado en el segundo nivel del edificio propiedad de la Municipalidad, tiene una extensión de 200 metros cuadrado distribuidos en seis puestos, los comerciantes pagan Q.75.00 mensuales por cada puesto ocupado.

Se tiene un día de mercado durante la semana (sábado), y los productos que se ofrecen vienen de otros municipios. Actualmente se realiza la construcción del mercado municipal el cual será más amplio.

1.7.4 Vías de acceso

El acceso al Municipio desde el centro de la ciudad capital de Guatemala es de 172 kilómetros por la carretera Internacional del Pacífico CA-2 que atraviesa la cabecera departamental de Mazatenango y el municipio de San Francisco Zapotitlán por la carretera departamental Suchitepéquez 01 y luego por la carretera departamental Suchitepéquez 02.

El área urbana y rural del Municipio dispone de una red vial aceptable, debido a que los centros poblados son accesibles por carreteras que se encuentran en

condiciones adecuadas para ser transitadas durante todo el año. Según la investigación de campo se determinó que el 79% de la población considera que las vías de acceso se encuentran en buen estado.

1.7.5 Energía eléctrica comercial e industrial

De acuerdo a la investigación de campo se estableció que este tipo de servicio es utilizado en la actividad artesanal, específicamente en las herrerías y carpinterías que por las herramientas empleadas requieren una cantidad de voltios superiores al servicio residencial. De las siete fincas que existen en el Municipio, se pudo tener acceso a información de seis, las cuales producen su propia energía por medio de bobinas generadoras de electricidad a base de agua, para lo cual desvían el río Chitá hacia las fincas.

1.7.6 Telecomunicaciones

Este servicio es proporcionado por la empresa de Telecomunicaciones de Guatemala -TELGUA- por medio de 72 líneas fijas, la cuales tienen cobertura en el área urbana y rural del Municipio. Los pobladores han adquirido teléfonos celulares de las empresas de Movistar, Tigo y Claro, la cobertura y el servicio de estas empresas es regular, en ocasiones la intensidad de la señal es baja, específicamente en las aldeas San Lorencito y Chitá, derivado principalmente a la topografía del terreno. También se dispone de 12 cabinas de servicio telefónico monedero de las empresas TELGUA, BETEL y Movistar, las cuales se concentran en el parque central del Municipio.

En el Municipio de Zunilito existen dos centros de Internet instalados, los cuales proporcionan el servicio a los pobladores quienes deben pagar por el mismo, éstos centros de Internet se encuentran ubicados en la Cabecera Municipal; el servicio de cable lo provee una sola empresa con nombre de INTERCABLE y es ofrecido en el área urbana. El Municipio cuenta con una radioemisora local

ubicada en la Cabecera Municipal identificada como radio “Bendición”, con número de frecuencia FM 105.3, este medio de comunicación se utiliza como servicio social, para transmitir mensajes morales y publicidad de los comercios que existen en el Municipio.

1.7.7 Transporte

Actualmente la población cuenta con tres líneas de transporte de buses extraurbanos con recorrido del municipio de Zunilito a la ciudad de Mazatenango, que prestan el servicio desde las 5:00 de la mañana hasta las 20:00 horas, con horarios de salida a cada media hora; de acuerdo a la observación realizada en la investigación de campo se determinó que el servicio que se presta a la población de Zunilito cubre las necesidades de trasladarse de un lugar a otro, así mismo no rebasa su capacidad.

Circulan además nueve moto-taxis que proporcionan el servicio en el Municipio y recorren todos los centros poblados, el servicio es aceptable para la población debido a que se pueden movilizar de forma rápida. De igual manera, un microbús que realiza un recorrido local, es decir del área urbana con destino a la aldea San Lorencito y viceversa pasa por la aldea Chitá con un intervalo de tiempo aproximado de media hora por vuelta.

1.7.8 Rastro

Se encuentra ubicado en aldea Mi Tierra, funciona los miércoles y sábados en horario de 08:00 a 11:00 horas y viernes de 14:00 a 17:00 horas, las instalaciones tienen los servicios básicos y condiciones sanitarias adecuadas para el destace de reses. Para el mantenimiento y funcionamiento existe encargado y guardián, el rastro es utilizado por las siete carnicerías del Municipio, la cantidad de reses que son sacrificadas mensualmente está dentro del rango de 35 a 46 y el costo por utilizar el servicio es de Q10.00 por res.

1.8 ORGANIZACIÓN SOCIAL Y PRODUCTIVA

Son agrupaciones de personas que se establecen con el objetivo de llevar a cabo la realización de tareas y proyectos en común, que contribuyan al desarrollo económico, social y productivo del Municipio.

1.8.1. Organizaciones sociales

Se integran por grupos de personas que utilizan sus capacidades y experiencia para definir objetivos y metas orientadas a mejorar las condiciones de vida de los habitantes de un área geográfica determinada.

Dentro de las cuales se puede mencionar a los comités, asociaciones sociales, Concejos Comunitarios de Desarrollo –COCODE-, las cuales si existen en el Municipio se organizan con el propósito de aportar al desarrollo social, económico y cultural.

1.8.2. Organizaciones productivas

Están conformadas por grupos de personas que se organizan legalmente con el fin de apoyar las actividades productivas de un área geográfica determinada, y contribuir para la creación de mecanismos de transformación de bienes y servicios que coadyuven con el desarrollo económico de los habitantes.

En la investigación de campo realizada, se pudo verificar que el Municipio no cuenta con organizaciones productivas que apoyen al sector Agrícola, Pecuario y Artesanal.

1.9 ENTIDADES DE APOYO

El municipio de Zunilito posee organizaciones gubernamentales así como una no gubernamental, además entidades privadas que ofrecen sus servicios a la

comunidad; las que sirven de apoyo al desarrollo económico y social de los habitantes.

1.9.1 Instituciones estatales

Se integran por entidades del sector gubernamental del País encargadas de brindar atención a los ciudadanos, así como velar por el cumplimiento del orden constitucional a través del marco jurídico vigente. El Municipio tiene diferentes instituciones estatales que prestan sus servicios a la población y se encuentran localizadas en la Cabecera Municipal tales como: el Juzgado de Paz, Policía Nacional Civil, Centros de salud, Subdelegación del Tribunal Supremo Electoral, Registro Nacional de las Personas –RENAP-, Coordinadora Técnica de Educación.

1.9.2 Instituciones municipales

El Municipio en cumplimiento del marco jurídico nacional cuenta con la Municipalidad, que es el organismo autónomo, descentralizado con independencia política, que dentro de sus principales funciones se encuentran la administración de los recursos económicos, culturales y políticos. Así mismo procurará que sus políticas sean acorde con las del gobierno central y seguirá las decisiones y necesidades que las organizaciones ciudadanas proponen en beneficio de la comunidad.

1.9.3 Organizaciones no gubernamentales

En el Municipio se registra una Organización no Gubernamental -ONG- denominada “Fundación Hombres en Desarrollo”, la cual aporta asistencia médica en el puesto de salud ubicado en la aldea Chitá, entrega medicamentos de forma gratuita a pobladores residentes en la aldea San Lorencito y personas que lo visitan de poblados aledaños que no pertenecen al Municipio.

1.9.4 Privadas

En la jurisdicción del área urbana del Municipio se cuenta únicamente con una empresa del sector privado que ofrece servicios financieros para los habitantes que así lo requieran, ésta es el Banco de Desarrollo Rural -BANRURAL-, que inició sus labores en abril del año 2009.

1.9.5 Instituciones internacionales

Por medio de la investigación de campo realizada se verificó que en el Municipio no existen este tipo de Instituciones.

1.10 REQUERIMIENTOS DE INVERSIÓN SOCIAL Y PRODUCTIVA

Están constituidos por las necesidades y demandas que no han sido cubiertas para el desarrollo social y productivo del Municipio, dentro de las cuales se pueden mencionar: apoyo a la educación, salud, servicio de drenajes, programas de apoyo al sector agrícola, pecuario y artesanal, financiamiento, asesoría técnica y organizacional, las cuales se consideran importantes para mejorar las condiciones de vida de los habitantes.

En cuanto a requerimientos de inversión social la población manifiesta que es necesario que las instituciones les proporcionen apoyo tanto en financiamiento como en asesoría técnica a pequeños y medianos productores, así como capacitación del recurso humano del Municipio.

También los pobladores mencionan que es necesario que se le de uso al centro de salud, ya que cuenta con equipo necesario pero que no tiene suficientes insumos, es decir medicamentos que cubran las necesidades de la población.

Se estableció que el 4% de la población encuestada no tiene servicio de drenaje por lo que representa un peligro, debido a que son de escasos recursos y viven

a las orillas de los ríos y fácilmente pueden contraer enfermedades respiratorias, virales, alergias, entre otras.

En cuanto a los requerimientos de la Inversión Productiva se determinó para el sector agrícola, la necesidad de ampliar o crear otras vías de acceso a el Municipio que contribuyan a la comercialización de los productos, así como la organización y asesoría para productores, el apoyo técnico y financiero de instituciones: estatales, privadas, y no gubernamentales, para la implementación de proyectos agrícolas.

Para el sector pecuario, se determinó la necesidad de asesoría técnica en la crianza y engorde de ganado, la orientación en la utilización de fuentes de financiamiento externa para incrementar la productividad y la capacitación sobre formas de organización.

En el sector artesanal se requiere maquinaria y herramientas de trabajo, capacitación sobre formas de organización, actualización tecnológica, promoción y comercialización de productos elaborados.

1.11 ANÁLISIS DE RIESGOS

En el Municipio, por medio de la investigación de campo realizada se evaluaron los factores que intervienen en los diferentes tipos de riesgos a que están sujetos los habitantes de la localidad.

1.11.1 Matriz de identificación de riesgos

A continuación se detallan los riesgos identificados en el Municipio por medio de la investigación de campo realizada.

Tabla 2
Municipio de Zunilito, Departamento de Suchitepéquez
Matriz de Riesgos
Año: 2010

Riesgo	Ubicación	Causa	Efecto
Naturales			
Terremotos	Todo el Municipio	Fallas geológicas	Pérdidas humanas y materiales
Tormentas	Todo el Municipio, principalmente las fincas de café, aldea Mi Tierra, San Juyup	Condiciones climáticas	Pérdidas materiales y en las cosechas
Desborde de ríos	Aldea San Juyup y Mi Tierra	Crecimiento del nivel de las aguas por el invierno	Pérdida de la producción agrícola
Socionaturales			
Plagas	Aldea Mi Tierra, Cabecera Municipal, aldea San Antonio y San Juyup	En los meses de marzo, abril y mayo finca los Ángeles usa la gallinaza en la finca de café de su propiedad	Enfermedades causadas por las moscas
Antrópico contaminante			
Basura	Aldea Mi Tierra, San Juyup, Chitá y San Lorencito	El servicio de recolección de basura es utilizado por pocas personas, debido a que solo existe cobertura en la Cabecera Municipal	Enfermedades respiratorias
Antrópico social			
Delincuencia	Aldea Mi Tierra y Chitá	Delincuencia por parte de otros municipios aledaños	Conducta irregular en los individuos e inseguridad social

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

1.11.2 Matriz de vulnerabilidades

A continuación se detallan las vulnerabilidades identificadas en el Municipio por medio de la investigación de campo realizada

Tabla 3
Municipio de Zunilito, Departamento de Suchitepéquez
Matriz de Vulnerabilidades
Año: 2010

Categoría	Descripción	Causas	Acciones	Responsables
Vulnerabilidad ambiental	Deforestación	Tierras tratadas con químicos para la siembra del café	Solicitar a las fincas cafetaleras estudios de impacto ambiental.	Alcalde Municipal, Organizaciones comunitarias (COCODES), Instituto Nacional de Bosques -INAB-, Ministerio de Agricultura, Ganadería y Alimentación -MAGA-
Vulnerabilidad ambiental	Tratamiento de basura	No existe un tratamiento adecuado de la basura.	Crear un sistema de tratamiento de basura y otros desechos	Municipalidad, Comité de Vecinos, Ministerio de Ambiente y Recursos Naturales -MARN-.
Vulnerabilidad ambiental	Agua entubada	El agua de las fincas no es tratada para consumo.	Buscar fuentes adicionales de agua, estudiar propuesta para aplicación de tratamiento.	Municipalidad y administradores de fincas.
Vulnerabilidad física	Casas con peligro de derrumbe	Construcciones a orillas de barrancos.	Readecuar las construcciones en un lugar seguro.	Propietarios de las casas y con ayuda de la alcaldía municipal.
Vulnerabilidad física	Riachuelo adjunto a las casas.	Casas dañadas en tiempos de lluvia.	Desviar el riachuelo a las orillas del pueblo.	Alcalde Municipal, Consejos Comunitarios de Desarrollo -COCODES-.
Vulnerabilidad social	Salud	Deficiencias en la prestación del servicio de salud.	Que los puestos de salud presten sus servicios todos los días.	Ministerio de Salud Pública y Asistencia Social, -MSPAS-. Centro de Salud.

Continúa...

...Continuación tabla 8

Vulnerabilidad educativa	Existencia de población en edad escolar que no asiste a un centro educativo.	Aculturación por parte de los padres.	Implementar campañas para que los padres manden a sus hijos a estudiar.	Ministerio de Educación -MINEDUC-, Alcalde Municipal.
Vulnerabilidad política	Discriminación política.	Los habitantes que no son simpatizantes al partido político se sienten discriminados.	Distribuir boletines para informar a la población sobre igualdad política.	Municipalidad, Consejos Comunitarios de Desarrollo -COCODES-.
Vulnerabilidad política	Urbanidad en las aldeas.	Hay descuido en cuanto a sectores de algunas aldeas del Municipio.	Implementar asesoramiento de urbanidad y darle prioridad a los sectores.	Municipalidad, Consejos Comunitarios de Desarrollo -COCODES-.
Vulnerabilidad institucional	Deficiencia en los puestos de salud	Los centros de salud no cuentan con la medicina necesaria.	Apoyo a los puestos de salud para que cuenten con la medicina y equipo necesario para las emergencias.	Municipalidad, Consejos Comunitarios de Desarrollo -COCODES-.

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

Tabla 4
Municipio de Zunilito, Departamento de Suchitepéquez
Matriz de Amenazas
Año: 2010

Categoría	Identificación	Causas	Acciones	Responsables
Amenaza natural de inundación y crecimiento de los ríos Chitá y Pancero.	El río Chitá afecta a la aldea Mi Tierra en el sector de Buenos Aires, el río Pancero afecta a distintas aldeas y el área urbana.	Nacimientos de agua, incremento de las lluvias y de las tormentas en el Municipio.	Construcción de canalizaciones fuera del área urbana y muros de protección y dragado de los ríos.	Municipalidad, Coordinadora Nacional para la Reducción de Desastres -CONRED-, -COCODES-.
Amenaza natural de erupciones.	Municipio de Zunilito.	El volcán Zunil.	Prevención a través de simulacros de desalojo y capacitaciones.	Municipalidad, Ministerio de Educación -MINEDUC-, -CONRED-.
Amenaza natural de tormentas.	Fincas productoras de café.	Pérdida en la producción de café, por distintas enfermedades causadas por la humedad.	Cursos por parte de la Asociación Nacional del Café - ANACAFÉ-.	ANACAFÉ, Instituto Nacional de Bosques -INAB-.
Amenaza antrópica de pobreza.	Aldea San Lorencito, sector central.	Viviendas de lámina y falta de servicios vitales.	Incentivar el desarrollo de la aldea, introducir los servicios básicos.	Municipalidad y Consejo Comunitarios de Desarrollo -COCODE-.
Amenaza antrópica de derrumbes.	Aldea Mi Tierra, sector Buenos Aires y aldea San Lorencito, sector uno.	Falta de territorio para la construcción de viviendas.	Hacer muros de contención.	Municipalidad, Consejos Comunitarios de Desarrollo -COCODES-.
Amenaza antrópica de contaminación.	Finca Los Ángeles.	Usa la gallinaza en la finca de café de su propiedad.	Tomar medidas para que la finca Los Ángeles no contamine el medio ambiente.	Municipalidad, Ministerio de Ambiente y Recursos Naturales -MARN-, CONRED.

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

1.12 FLUJO COMERCIAL Y FINANCIERO

Son las transacciones de los sectores productivos del Municipio, éstas se realizan a través de la negociación de compraventa de insumos y mercancías y se llevan a cabo por medio de importación y exportación entre los agentes económicos.

1.12.1 Flujo comercial

En el lugar se aprecia un flujo comercial local de productos como: Hortalizas, frutas, legumbres, granos básicos, lácteos, carnes, embutidos, abarrotes, materiales de construcción, vestuario, productos medicinales, de consumo diario y de la canasta básica, insumos para la agricultura, utensilios de uso agropecuario entre otros son los de más demanda en la población. El proceso de distribución de los productos que ingresan al Municipio se lleva a cabo por medio del transporte terrestre, y la comercialización a través de la compraventa en los comercios, mercados, puestos informales y centros poblados.

- **Importaciones**

Los principales productos que se demandan en el Municipio, son adquiridos en la Cabecera Departamental y municipios aledaños como Zunil y Almolonga, del departamento de Quetzaltenango, de donde vienen los principales proveedores de verduras los días sábados, día en el cual se abre el mercado municipal de Zunilito.

- **Exportaciones**

El municipio de Zunilito exporta al extranjero el producto: café, específicamente al país de Japón. También exporta al departamentos de Retalhuleu: Café y cardamomo, así mismo, ganado bovino y porcino, y huevos; éstos tres últimos son exportados también a la cabecera departamental de Zunilito, Suchitepéquez. Estos productos representan una participación económica respectivamente en la actividad agrícola del lugar.

- **Flujo financiero**

Las principales fuentes de ingresos para los pobladores del Municipio están integrados por las oportunidades de empleo que ofrecen las fincas locales y las que se encuentran en municipios aledaños como San Francisco Zapotitlán, así como los comercios y servicios que se encuentran en el área urbana y rural.

Por la ubicación geográfica de la localidad las transacciones financieras internas se llevan a cabo por la utilización de los recursos financieros que son empleados en la satisfacción de las necesidades básicas de la población. El ingreso financiero externo está integrado por las remesas familiares provenientes del exterior y por los recursos financieros generados por el intercambio comercial resultado de la demanda de productos y servicios que ofrece el Municipio a los pobladores de aldeas y municipios cercanos.

En el municipio de Zunilito existe el Banco de Desarrollo Rural, Sociedad Anónima el cual proporciona financiamiento de tipo fiduciario e hipotecario, la tasa activa promedio ponderada que se ofrece es del 16.5% a la fecha de la investigación (noviembre 2010), la misma es utilizada por pobladores del Municipio para realizar gestiones financieras como el depósito y retiro monetario y de ahorro.

1.13 RESUMEN DE ACTIVIDADES PRODUCTIVAS

En el Municipio la actividad productiva más importante es la agrícola, esto debido al aporte económico que genera a los habitantes que intervienen en la misma, le sigue la agroindustria, artesanal, pecuaria, y por último la actividad de comercio y servicios.

Las principales actividades agrícolas son el cultivo y producción de café, de acuerdo al valor y volumen de la producción representa el 38% en relación al

total de actividades productivas. Los productos que genera la Agroindustria son: café pergamino y café oro.

Las principales actividades artesanales en el Municipio son: panadería, herrería y carpintería. La actividad pecuaria del Municipio, está integrada por la crianza y engorde de ganado bovino, porcino y avícola, lo cual representa el 10% de participación en la economía del Municipio.

Así mismo, se identificó en el sector de servicios públicos, privados y de comercio que existe variedad de negocios los cuales ofrecen diversidad de productos lo que contribuye a mejorar el ingreso familiar. Los comercios y servicios que se ubican en los centros poblados del Municipio generan empleo tanto para los propietarios como para las personas de la misma localidad que laboran en éstos.

CAPÍTULO II

DIAGNÓSTICO DE LA ORGANIZACIÓN

En el presente capítulo se abarcan los aspectos significativos que comprende el Diagnóstico Administrativo que se efectuó en la municipalidad de Zunilito, departamento de Suchitepéquez, la información que se analizará fue obtenida a través la aplicación de las técnicas de investigación como la observación, entrevista y encuesta con su instrumento la boleta de encuesta dirigidas al personal, jefes de área, y usuarios de los servicios, ésta fue captada en el período del mes de noviembre del año 2010.

2.1 MARCO LEGAL

Constitución Política de la República de Guatemala, en el Capítulo VII, del Artículo 253 al 262 refiere al Régimen Municipal: Autonomía, Gobierno, Recursos Económicos del Municipio, Asignación para las Municipalidades, Derecho de Antejuicio de los Alcaldes, Juzgado de Asuntos Municipales, Privilegios y garantías de los bienes municipales, Prohibiciones de eximir tasas o arbitrios municipales y Ley de Servicio Municipal.

Código Municipal, Decreto Número 12-2002 y sus reformas, en virtud de que dicha norma tiene por objeto desarrollar principios constitucionales referentes a la organización, gobierno, administración y funcionamiento de los municipios y demás entidades locales determinadas en este Código y el contenido de las competencias que corresponden a los municipios en cuanto a las materias que éstas regulen, como lo establece el artículo uno.

Ley de Servicio Municipal, Decreto 1-87, Artículo 262 de la Constitución Política de la República de Guatemala, establece que las relaciones laborales de los funcionarios y empleados de las municipalidades se normarán por la Ley de Servicio Municipal.

2.2 DIAGNÓSTICO ADMINISTRATIVO

Se realizó en la Municipalidad de Zunilito el presente estudio metódico, integral, el cual debe ser periódico y tiene como propósito detectar las causas y efectos de los problemas que afectan el buen funcionamiento la organización, así como las debilidades y amenazas que se generan en cuanto a la gestión administrativa, a la vez para aprovechar las fortalezas y las oportunidades que se generan dentro de la misma. El diagnóstico se realizó con el objeto de encontrar alternativas de solución al tomar en cuenta los recursos disponibles.

La municipalidad de Zunilito, permitió la realización de éste diagnóstico, el cual se realizó a través del análisis del proceso administrativo el cual esta conformado por las cinco fases, en su orden: planeación, organización, integración, dirección y control. A continuación se presenta la descripción de los resultados obtenidos en cada una de las áreas objeto de estudio.

2.2.1 Planeación

Es la primera etapa del proceso administrativo en la cual se establece la misión, es decir, la razón de ser de la organización que a la vez la identifica entre otras y da a conocer su particularidad; la visión que define hacia donde se pretende llegar y establece el tiempo necesario, con base a éstas se establecen los objetivos y se plantean las estrategias que permiten alcanzarlos, se puntualizan los pasos y formas a través de las cuales la organización pretende alcanzar sus metas específicas.

Tiene como finalidad establecer la trayectoria específica de las acciones que habrán de efectuarse en una actividad, aquí se realiza la fijación y selección de alternativas, se establecen las normas y políticas que las orientan, se determina la secuencia en las operaciones y tareas a realizar, expresadas en términos de tiempo, recursos y medios necesarios para su puesta en marcha.

A través de la planeación se establecen las bases para determinar el elemento riesgo y minimizarlo, la eficiencia en la actuación depende en gran parte de una buena planeación.

En la municipalidad de Zunilito, se lleva a cabo el proceso de planeación en el cual participan: Concejo Municipal, Alcalde, Secretario municipal, Coordinador de la Oficina Municipal de Planeación y el Director de la Administración Financiera Integrada Municipal, sin embargo no participan todas las personas que integra la organización, y no se basan en resultados de técnicas que reflejen la situación actual de la institución a través del análisis de las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas, que se reflejan en el resultado de la matriz FODA.

La planeación presupuestaria se basa en aplicar una estructura programática y coherente con los planes y políticas de acción del gobierno, según lo establece la Ley Orgánica del Presupuesto, Decreto 101-97. La estructura del presupuesto también se justifica en el artículo 129 del Código Municipal Decreto 12-2002, y en el artículo 131 se especifica que se debe distribuir y administrar equitativamente el presupuesto municipal entre las comunidades rurales y urbanas de acuerdo a las necesidades básicas insatisfechas, indicadores de salud y educación.

Así mismo, se lleva a cabo la planeación financiera, se lleva a cabo anualmente el Plan Operativo Anual -POA-, en la cual participa el departamento de Administración Financiera Integrada Municipal -AFIM-, en coordinación con la Oficina Municipal de Planificación -OMP-, quienes le proponen al Alcalde Municipal la política presupuestaria, interviene el director de la Oficina Municipal de Planificación, el director financiero y los miembros de los COCODES. Para

esta planeación se toma en cuenta el análisis de los recursos, ya que por ser una entidad gubernamental depende de un presupuesto.

En la Municipalidad se realizó el Plan de Desarrollo Municipal -PDM- 2011-2025, con la asesoría técnico-metodológica de la Secretaría de Planificación y Programación de la Presidencia -SEGEPLAN-. Este documento se realizó para fines educativos y para las distintas gestiones en búsqueda de financiamiento, con la participación de gobierno municipal, COMUDE, COCODES, empresarios locales, así como líderes y lideresas de la sociedad civil, pretende transformar las condiciones actuales de vida de los habitantes del Municipio a través de la ejecución de iniciativas de inversión, en busca de alcanzar la Visión compartida que el Municipio se ha propuesto a largo plazo. El objetivo general de este plan es disponer de un instrumento de planificación estratégica que oriente y ordene las distintas intervenciones en el municipio de Zunilito.

2.2.1.1 Misión

En la Municipalidad se tiene establecida la misión sin embargo carece de los elementos técnicos necesarios, la misión debe reflejar la razón de ser de la organización, por lo cual debe identificarla, ser clara y concisa.

La misión para el proceso administrativo de la Municipalidad constituye una guía de actuación, a pesar de contar con ella el resultado de la boleta de encuesta refleja que los colaboradores desconocen el contenido de ésta, saben de su existencia pero no le dan la importancia que merece. La misión no se encuentra en un lugar visible dentro de la institución y con base a la encuesta el personal del nivel operativo, manifestó no conocerla y en otros casos no recuerdan el contenido debido a que no tienen acceso a ésta.

A continuación se presenta la misión actual de la Municipalidad de Zunilito.

“Velar y garantizar el fiel cumplimiento de las políticas del Estado, a través de la autonomía municipal conforme lo establece la Constitución Política de la República de Guatemala y el Código Municipal, buscando alcanzar el bien común de todos los habitantes del Municipio, tanto del área urbana como de la rural, garantizando la prestación de los servicios de la mejor manera posible a un bajo costo y de buena calidad con el fin mantener la salud, la educación y bienestar de la población sin perseguir fines lucrativos.”

2.2.1.2 Visión

En la Municipalidad se tiene establecida la visión sin embargo al igual que la misión carece de los elementos necesarios para su adecuado planteamiento lo que dificulta la claridad de la misma. La visión es importante para la organización ya que indica hacia donde quiere ir.

Al igual que la misión el personal desconoce el contenido, por lo que no resaltan los objetivos ya que se desconoce hacia donde se dirige la organización y lo que pretende lograr en determinado tiempo, esto repercute de manera negativa ya que los colaboradores no se comprometen al logro de los objetivos con mayor responsabilidad.

La visión de la Municipalidad está planteada en numerosas líneas lo que dificulta su comprensión y no establece la declaración fundamental de los valores, aspiraciones y metas de la organización. A continuación se presenta la visión actual de la Municipalidad.

“Velar y garantizar el fiel cumplimiento de las políticas del Estado, a través de ejercer y defender la autonomía municipal conforme lo establece la Constitución Política de la República de Guatemala y el Código Municipal. Visualiza e impulsar permanentemente el desarrollo integral del municipio a través de

Proyectos Sociales y de Infraestructura y resguarda su integridad territorial, el fortalecimiento de su patrimonio económico, la preservación de su patrimonio natural y cultural y sobre todo promover la participación efectiva, voluntaria y organizada de los habitantes, en la solución de sus problemas, a corto plazo”.

2.2.1.3 Objetivos

Previo a iniciar una acción administrativa es necesario determinar los resultados que pretende alcanzar la entidad a través de los objetivos, así como las condiciones futuras y los elementos necesarios para que esta funcione eficaz y eficientemente.

En la Municipalidad se tienen establecidos los objetivos a los cuales se tuvo acceso a través del manual de organización y funciones proporcionado por la secretaría municipal.

Los objetivos de cada unidad no se encuentran establecidos por escrito y los colaboradores no tienen conocimiento exacto de los mismos, por esta razón no se puede establecer si existe relación entre los objetivos de las diferentes áreas con el objetivo general de la institución.

Objetivos de la Municipalidad

La municipalidad de Zunilito cuenta con un objetivo general y los respectivos específicos, los cuales están relacionados con el mismo. En el proceso de elaboración de éstos se involucra a los colaboradores del nivel medio en la estructura organizacional. A continuación se presentan los mismos.

- **General**

La Municipalidad de Zunilito, Suchitepéquez, tiene como objetivo primordial la prestación y administración de los servicios públicos de la población bajo su

jurisdicción, debiendo de establecerlos, administrarlos, mantenerlos, mejorarlos y regularlos. Teniendo bajo su responsabilidad su eficaz funcionamiento a través de un efectivo manejo de los recursos humanos, materiales y financieros.

Específicos:

- Proporcionar bienestar y procurar el mejoramiento de las condiciones de vida de los habitantes del municipio, tanto del área urbana, como de la rural.
- Procurar el fortalecimiento económico del Municipio, a efecto de poder realizar las obras y prestar los servicios que sean necesarios.
- Velar por el mejoramiento de las condiciones de saneamiento ambiental básico de las comunidades menos protegidas.
- Propiciar el desarrollo social, económico y tecnológico que prevenga la contaminación del ambiente y mantenga el equilibrio ecológico.

2.2.1.4 Metas

Es la cuantificación de los objetivos específicos, indican cantidad y unidad de medida del resultado deseado, el tiempo y lugar para lograrlo. Se forma de un verbo, cantidad, unidad de medida y tiempo localización.

Según entrevistas realizadas al personal de la Municipalidad se determinó que si establecen metas, las cuales derivan de los objetivos y se logran a través de las acciones que se toman.

2.2.1.5 Estrategias Tácticas

Una estrategia es un plan de acción y se lleva a cabo para lograr un fin determinado a largo plazo dentro de la organización para lograr las metas y

objetivos. Es el patrón o plan que integra las principales metas y políticas de una organización y a la vez establece la secuencia coherente de las acciones a realizar.

La estrategia responde a la pregunta sobre qué debe hacerse en una determinada situación. Establecer un plan de acción propio, interpretar el plan del competidor, tener una orientación del curso que pueden tomar los acontecimientos en el futuro son los principales elementos que forman parte de una estrategia.

La táctica contesta a la pregunta de cómo llevar a cabo los planes e ideas. Calcular con exactitud cada movimiento, encontrar maniobras, combinaciones o recursos para mejorar la posición de la organización es competencia de la táctica.

Las estrategias y políticas que maneja la institución no fueron proporcionadas sin embargo con base a entrevista realizada se determinó en el trabajo de campo que si cuentan con ellas.

En la Municipalidad se utilizan estrategias tácticas tales como: hacer obras sociales a través de la implementación de programas enfocados a la niñez, a la mujer, al adulto mayor, obras de infraestructura; también se coordina con el Fondo Guatemalteco para la Vivienda -FOGUAVI- la construcción de viviendas que favorecen a las familias que habitan en el Municipio.

2.2.1.6 Procesos

En la municipalidad de Zunilito como se pudo determinar a través del método de observación y entrevista si existen actividades que generan un proceso el cual implica entradas y salidas, cuando los pobladores acuden a la institución a

solicitar el servicio de agua potable esto se lleva a cabo a través de un proceso que da como resultado la instalación del servicio. Lo mismo ocurre con los diferentes servicios que presta la institución a los pobladores. Cabe mencionar que no existe un equipo de trabajo encargado de administrar los procesos.

2.2.1.7 Políticas

Son principios generales que guían y canalizan el pensamiento y la acción en la toma de decisiones a la vez que delimitan un área dentro de la cual debe decidirse y aseguran que las decisiones sean consistentes y contribuyan al logro de los objetivos y metas de la institución.

La Municipalidad tiene definidas sus políticas, que le permiten distinguirse y marcar una diferencia entre sus similares. A través del método de observación y entrevista se constató que una de sus políticas es competir sobre la base de servicio y calidad en los servicios que presta la institución a los pobladores.

Se observó que como parte de las políticas de la administración está el velar por unas instalaciones educativas adecuadas y con personal suficiente para cubrir la demanda estudiantil, facilitar capacitaciones que favorecen a los pobladores del Municipio, en especial a las mujeres; promover el deporte en los niños y la juventud.

2.2.1.8 Procedimientos

Son guías para la acción más que para el pensamiento, detallan la forma exacta en que deben llevar a cabo ciertas actividades. Son sucesiones cronológicas de acciones requeridas. Los procedimientos cruzan las líneas de los departamentos es decir en un procedimiento pueden intervenir los diferentes departamentos que conforman la organización de la Municipalidad y conseguir una mayor eficacia administrativa.

Según entrevista realizada si se siguen procedimientos para llevar a cabo determinadas actividades por ejemplo la construcción de obras civiles en el cual intervienen los diferentes departamentos que conforman la organización ya que se requiere poner en práctica lo que se planeó, el desembolso de recursos financieros, y control de obra, sin embargo existen procedimientos más específicos, por ejemplo el de compras, pagos entre otros.

La municipalidad de Zunilito no cuenta con manual de normas y procedimientos que detallen la secuencia lógica y precisa de los procedimientos existentes. Los procedimientos deben darse a conocer a las personas que intervienen en ellos y se logra la efectividad al representar el procedimiento en el diagrama de flujo.

2.2.1.9 Programas

Es la serie de etapas que se deben cumplir para lograr un objetivo, y cada una de las cuales exige una determinada cantidad de trabajo y esfuerzo mental y físico. Previo a iniciar una acción como parte de la planeación se procede a establecer una cronología y a priorizar cada etapa y actividad que se debe cubrir en un tiempo determinado, para esto se puede utilizar el cronograma y la gráfica de Gantt.

Según entrevista que se llevó a cabo, en la Municipalidad se utiliza el cronograma como herramienta principal, sin embargo no es utilizada con frecuencia como apoyo a la planeación.

2.2.1.10 Enfoque

El enfoque de la planeación en la Municipalidad es Participativo en el cual la planeación se entiende como un requisito fundamental, que permite compartir objetivos comunes, la conjugación de valores, el aprendizaje y la acción responsable y compartida por parte de los integrantes de la organización.

La planeación es integral, participativa y continua, con un alto grado de flexibilidad y adaptación, lo que consigue la actualización constante sin deterioro de los servicios.

2.2.1.11 Niveles

La planeación en la Municipalidad se lleva a cabo a nivel estratégico ésta se realiza a largo plazo y se toman en cuenta las incertidumbres y limitaciones de la institución, se lleva a cabo la planeación a nivel táctico, ésta se encarga de la interpretación de las decisiones estratégicas en planes concretos y por departamentos, y la planeación a nivel operacional, en la cual se subdividen los planes tácticos de cada departamento en planes específicos para cada tarea.

2.2.1.12 Horizonte

El horizonte de la planeación en la institución se aplica en sus diferentes rangos, ya que se elaboran planes estratégicos es decir a largo plazo, por ejemplo el Plan de Desarrollo Municipal -PDM- 2011-2025 el cual fue elaborado con el apoyo de SEGEPLAN, está proyectado a quince años, así como también se llevan a cabo los planes tácticos a mediano plazo los cuales se consideran para un período entre uno y dos años, la planeación a corto plazo se pone en práctica a nivel operativo, es decir periodos cortos menores a un año.

La planeación a corto plazo se realiza de acuerdo a la cobertura de las necesidades y tomando en cuenta los resultados que se pretenden alcanzar, según entrevista realizada a los colaboradores de la Municipalidad se realiza una planeación previo a emprender actividades sociales, culturales, o en sí de compromisos laborales que se adquieren derivado de los objetivos organizacionales. En la Municipalidad se llevan a cabo los planes a largo plazo, mediano y corto plazo con lo que se logra mayor eficiencia en el desempeño organizacional.

2.2.2 Organización

Esta es la etapa en la cual se establece la estructura necesaria de la entidad, en este caso se analiza la misma, a la vez que se establecen las jerarquías, atribución de funciones y obligaciones, mediante la agrupación de actividades, con el fin primordial de realizar y simplificar las funciones del grupo que integra la institución para la sistematización racional de los recursos.

La municipalidad de Zunilito tiene una estructura definida y se puede observar de forma gráfica en el organigrama de la página 59 del presente diagnóstico. Los niveles de organización de la municipalidad se ajustan a las necesidades de la entidad y al Código Municipal que establece los principales puestos que deben existir en la misma, a la vez que le da facultad al alcalde de crear nuevos puestos según sea necesario.

2.2.2.1 Estructura Organizacional

La estructura organizacional que existe y se refleja en el organigrama de la municipalidad de Zunilito es la departamentalización por funciones, la cual proporciona un tipo de organización más completo, en la estructura de la municipalidad, se contempla una cadena de mando vertical, lo que indica que se cumplen con las jerarquías de cada unidad, altos mandos, mandos medios y nivel operativo, y se especifica de quien depende cada uno.

Una ventaja de la estructura funcional es que constituye un método lógico y probado durante mucho tiempo, además de ser la mejor forma de asegurar que los altos mandos administrativos defiendan el poder y prestigio de las actividades básicas de la organización. Otra ventaja es que la departamentalización funcional sigue el principio de la especialización de funciones, por consiguiente, facilita la eficiencia en la utilización del personal.

Además simplifican la capacitación y debido a que los altos mandos tienen la responsabilidad de los resultados finales, proporciona un medio para ejercer un control estricto en la cima.

El organigrama de la Municipalidad muestra una combinación de funciones y puestos, por lo que presenta dificultad de comprensión y no cumple con los criterios fundamentales para su preparación: precisión, sencillez, uniformidad, presentación y vigencia.

La estructura organizacional de la municipalidad de Zunilito es formal, ya que presenta una estructura que establece jerarquías, define las responsabilidades y establece la comunicación dentro de la misma, a la vez esta complementada por la organización informal la cual manifiesta en las relaciones que se dan entre los colaboradores fuera de la estructura organizacional pero que fortalece la misma. Es importante que todos los integrantes de la institución comprendan la estructura de la organización para que ésta pueda aplicarse de manera eficaz y lograr los objetivos específicos que encaminan al objetivo general.

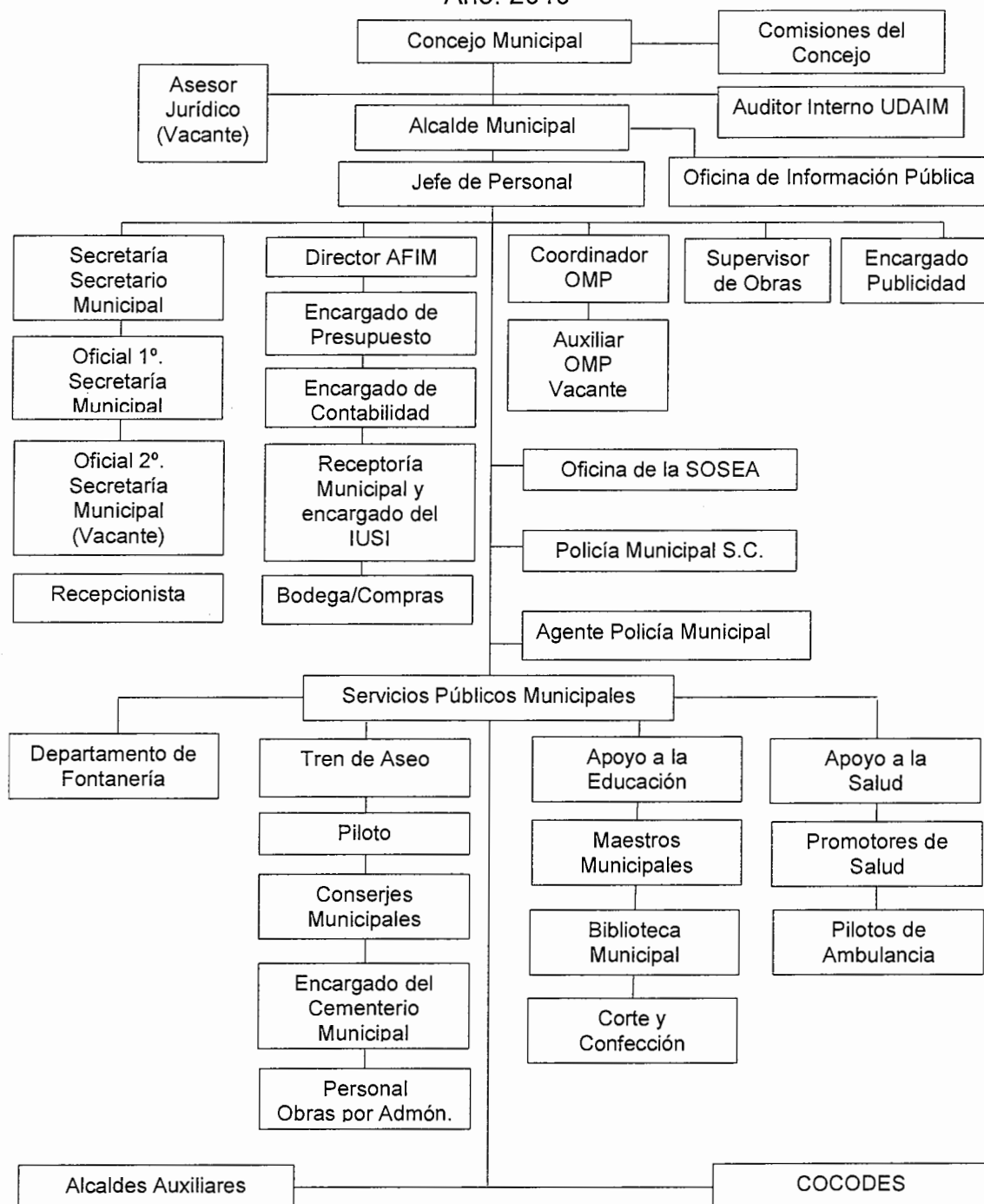
La estructura organizacional de la Municipalidad refleja los objetivos y los planes de la institución ya que de estos surge la necesidad de las actividades de cada colaborador, así mismo refleja la autoridad de que dispone la administración. El número de colaboradores que se encuentran a cargo de un jefe de área es adecuado ya que se ajusta a lo establecido para una organización eficaz.

Representar de manera gráfica la forma en que está organizada una entidad a través del organigrama es importante, ya que muestra las líneas de autoridad para la toma de decisiones, también muestra tanto al personal existente dentro de la organización como al de nuevo ingreso como encajan dentro de toda la estructura, sin embargo en la Municipalidad de Zunilito no se observó que el

organigrama este colocado en un lugar visible, tanto para los colaboradores como para las personas que la visitan.

A continuación se presenta el actual organigrama de la municipalidad de Zunilito, en el cual se puede observar de forma gráfica la estructura administrativa de la institución.

Gráfica 1
Municipio de Zunilito, Departamento de Suchitepéquez
Organigrama de la Municipalidad
Año: 2010



Fuente: Oficina Municipal de Planificación de Zunilito, Suchitepéquez.

2.2.2.2 División y Distribución de funciones

Es la fase en la cual después de haber determinado los puestos de acuerdo a las necesidades de la organización, se definen las funciones específicas de los puestos que conforman la estructura organizacional y se asignan al personal con responsabilidad directa de llevar a cabo estas tareas con el propósito de obtener los resultados establecidos.

Para llevar a cabo de manera eficaz esta fase de la etapa organizacional es necesario describir cada puesto que conforma el organigrama el cual representa de forma gráfica la estructura, esta descripción es una relación detallada de todas las actividades que se espera que realice la persona, expone la función básica del puesto, las principales áreas de resultado final de las que es responsable y las relaciones de dependencia existentes. La municipalidad de Zunilto cuenta con manual de organización, en el cual se describen los puestos de nivel alto y medio, este se encuentra en la Secretaría de la Municipalidad.

En el departamento de Administración Financiera Integrada Funcional -AFIM- la división de funciones se encuentra establecida a través del Manual de Administración Financiera Municipal -MAFIM- determinado por el Ministerio de Finanzas Públicas, tienen procedimientos establecidos a través del uso software utilizado a nivel nacional como son: el Sistema de Administración Financiera, -SIAF-MUNI- y Sistema Integrado de Contabilidad -SICOIN-.

En cuanto al cumplimiento de funciones se determinó que el personal de la institución cumple con las tareas asignadas, ya que las tareas han sido divididas y distribuidas conforme a las necesidades que presenta la estructura organizacional, sin embargo no se dan a conocer a través del manual lo que haría más eficiente el desempeño.

2.2.2.3 Cultura organizacional

La “cultura organizacional es un sistema de significados compartidos por los miembros de una organización, que la distinguen de otras.”⁵ Este sistema es un conjunto de características básicas que valora la organización, la importancia de la cultura es que determina la forma como funciona una empresa, esta se refleja en las estrategias, estructuras y sistemas.

La cultura en la organización Municipal cumple la función de definir los límites, es decir, establece distinciones entre una organización y las otras. Así como transmite una sensación de identidad a los integrantes, también facilita la aceptación de un compromiso con algo que supera los intereses personales y aumenta la estabilidad del sistema social. La cultura sirve también como mecanismo que crea sentido y permite el control, que orienta y da forma a las actitudes y comportamientos de los empleados.

Una de las características básicas de la cultura organizacional que se observó en la Municipalidad es la orientación a las personas, es decir el grado en que las decisiones de la dirección afectan los resultados en los integrantes, se determinó la orientación a los equipos cuando se realizan actividades sociales, culturales u otras que así lo requieran.

Es de tipo cultural dominante, la cual expresa los valores centrales que comparten los colaboradores de la organización. La cultura cumple la función de establecer distinción de la organización en relación a otras, transmite sensación de identidad a los integrantes y es la conexión social que mantiene unida a la organización.

⁵ Stephen P. Robbins, Comportamiento organizacional. (México: Pearson Prentice Hall, 2004) p. 525

2.2.2.4 Cambio Organizacional

Es la capacidad de adaptación de las organizaciones a las diferentes transformaciones que sufre el medio ambiente interno o externo, mediante el aprendizaje. Es el conjunto de variaciones de orden estructural que sufren las organizaciones y que se traducen en un nuevo comportamiento organizacional.

Los cambios se originan por la interacción de fuerzas, pueden ser internas son las que provienen de dentro de la organización, surgen del análisis del comportamiento organizacional y se presentan como alternativas de solución, representando condiciones de equilibrio, crean la necesidad de cambio de orden estructural. Los cambios externos es decir aquellos que provienen de afuera de la organización crean la necesidad de cambios de orden interno.

Se pudo constatar a través de la técnica de entrevista y observación, que en la municipalidad de Zunilito se ejercen cambios tanto internos como externos, por ejemplo cuando se presenta el caso ajustes tecnológicos, es decir han tenido que adaptarse a nuevos programas de computación, equipo moderno de oficina principalmente de computo, cambio de estrategias organizacionales, así como cambios en la gestión los cuales han sido aceptados por los colaboradores con entusiasmo.

Se han dado cambios de orden externo que provienen de cambios o modificaciones a decretos gubernamentales, por ejemplo Reformas al Decreto Número 12-2002 Código Municipal, las cuales obligan a cambios internos en la organización, así mismo se producen cambios por limitaciones en el ambiente tanto físico como económico, no se han dado hasta el momento cambios de acuerdo a la aplicación de las normas de calidad ya que por el momento no se aplican en la institución lo cual en un futuro sería factor de cambio, sin embargo se percibe una cultura de aceptación a los cambios.

2.2.2.5 Estudio Administrativo

A través de este estudio se puede obtener información para identificación de necesidades administrativas en las áreas del proceso administrativo, genera la información sobre las necesidades de infraestructura para el normal desarrollo de las labores en las áreas que conforman la organización, son un apoyo a la estructura organizacional, en él también se señalan los requerimientos de equipos y dotación de insumos para el adecuado funcionamiento administrativo.

Es importante realizar un estudio administrativo ya que contribuye a la entidad a alcanzar los objetivos establecidos a nivel general y a reforzar las áreas que presenten debilidad detectados a través de este análisis. Así como permite reforzar y actualizar la planeación y sus elementos.

De acuerdo a entrevistas realizadas, en la municipalidad de Zunilito no se ha hecho este tipo de estudio recientemente, por lo que no se han detectado dificultades o necesidades en el proceso de administración a través del análisis exhaustivo de la organización.

2.2.2.6 Instrumentos Técnicos de Apoyo

Son las herramientas que dirigen la realización de las actividades y el logro de los objetivos. Los que a la vez forman parte del marco legal interno de las instituciones y de esa cuenta es preciso que las municipalidades diseñen y provean al personal de dichas herramientas.

La Municipalidad tiene un Manual de Organización y Funciones, fue elaborado en febrero 2009 en el cual se especifica la división y distribución de funciones de la institución, la descripción técnica de puestos, los niveles jerárquicos. Uno de los objetivos es explicar las normas generales y facilitar el adiestramiento y orientación del personal. Es importante que se conozcan y se apliquen.

2.2.3 Integración del Recursos Humano

Es la etapa en la cual los elementos humanos y materiales que la organización y la planeación señalan como necesarios para el adecuado funcionamiento de la institución se obtienen. Incluye entre otras actividades: el reclutamiento selección, inducción, capacitación de personal, desarrollo e integración de materiales.

Es necesario para prestar un servicio eficiente además de contratar al personal competente, hay que proveerlo de los materiales y equipo suficientes en buen estado y actualizados con la tecnología. A continuación se presentan los resultados de esta fase que se captó por medio del diagnóstico.

En la institución no opera un departamento exclusivo que se encargue de la gestión del recurso humano, el proceso se lleva a cabo de forma práctica; esto se determinó según entrevista realizada. Sí se analiza la necesidad de creación de puestos para la admisión de personal. La base de datos del personal se maneja en la Secretaría Municipal, quien a la vez tiene a su cargo el registro de horarios de entradas y salidas, ausencias laborales, permisos, entre otros aspectos referentes a los colaboradores, no obstante la facultad para contratación del personal es ejercida únicamente por el Alcalde Municipal.

2.2.3.1 Análisis y evaluación de puestos

En la Municipalidad se efectúa el análisis de puestos, se determinó según entrevista realizada; se realiza con base a las funciones del puesto de acuerdo a la estructura organizacional, este análisis lo lleva a cabo el Alcalde Municipal con la finalidad de detectar necesidades de personal por área específica, se utiliza la técnica de observación directa y evaluación de resultados. Una de las ventajas que este análisis reporta es la distribución adecuada de funciones lo cual facilita el desempeño eficiente de los colaboradores.

2.2.3.2 Reclutamiento, selección, contratación e inducción

Se analizan por separado a continuación:

- **Reclutamiento**

Como parte del mercado laboral la Municipalidad debe aplicar el proceso de reclutamiento, el cual consiste en divulgar por medios escritos o radios locales la oportunidad de plazas vacantes, para atraer a los candidatos idóneos con la finalidad de abastecer el proceso selectivo. Según entrevistas no es frecuente el anuncio de vacantes.

- **Selección**

Debe hacerse a través de un proceso que consta de varias fases secuenciales integrada por el análisis del currículum vitae, pruebas de aptitud, pruebas específicas, entrevistas entre otras técnicas que indiquen quien es el candidato que llenará el perfil determinado para el puesto vacante. Debido a que en la Municipalidad no se cuenta con una persona específica que se ocupe de esta función no se lleva a cabo el proceso.

- **Contratación**

Es el momento en el cual se acepta a un aspirante para ocupar la plaza vacante y formar parte de la organización al integrarse a ésta. Esta función y autoridad la ejerce Alcalde municipal.

- **Inducción**

No se aplica este proceso en todas sus fases, debido a que se carece de la unidad responsable de hacerlo, no se da una inducción específica con la información que corresponde, la función a desarrollar dentro de la institución, profundizando en todo aspecto relevante del cargo. Sin embargo toda persona necesita recibir una introducción clara, de fácil comprensión, completa e inteligente sobre lo que se espera que haga, como puede hacerlo, y la forma de

cómo se evaluará su rendimiento. El adiestramiento en la Municipalidad se da de manera rápida, verbal y práctica, durante los primeros días de trabajo.

2.2.3.3 Normatividad

Dentro de la organización no existe un sindicato, tampoco una comisión mixta para la revisión del reglamento interno de trabajo, tampoco comisión mixta de capacitación y adiestramiento, comisión mixta de seguridad e higiene por lo que no existen reglamentos internos que las regulen.

2.2.3.4 Remuneración de personal

El nivel de compensación se determina con base al tipo de trabajo que realiza, ajustándose a los salarios determinados por la naturaleza de la organización, se dispone de una base de información para efectuar el pago de sueldos, salarios y honorarios y el pago se realiza en las fechas establecidas, lo cual se cumple con puntualidad.

2.2.3.5 Capacitación y desarrollo

En la Municipalidad no se determinan las necesidades de capacitación, lo cual podría hacerse con base al programa general de trabajo, solicitudes de las áreas de la organización, o por necesidades de servicio, por lo que no se tiene clara la definición de las necesidades de capacitación y desarrollo en relación al servicio que genera la organización. No obstante los integrantes de la Administración Financiera Integrada Municipal asisten a capacitaciones cuando implementan nuevos sistemas de cómputo o programas relacionados a las funciones que realizan.

Los colaboradores manifestaron recibir capacitación en áreas sociales o temas que no están relacionados a las funciones que ejercen, exteriorizando que les gustaría asistir, para que les ayuden a mejorar el desempeño laboral, por esto es

necesario implementar dentro de la organización programas de capacitación que fortalezcan las habilidades del personal con lo que se obtendrían mejores resultados y se aprovecharían eficaz y eficientemente los recursos.

2.2.3.6 Seguridad

La institución carece de normas internas de seguridad, tampoco se dispone de una comisión de seguridad e higiene para prevenir incidentes en el trabajo, sin embargo se han tomado medidas como crear una cultura organizacional de respeto mutuo; se carece de señalización en las instalaciones de la institución, es necesario indicar rutas de evacuación, lugares restringidos y servicios sanitarios, además de colocar extintores para casos de incendio para brindar seguridad tanto a los colaboradores como a los usuarios de la Municipalidad. La higiene en las instalaciones se observó que es apropiada para las personas que laboran en la Institución como para los que la visitan.

2.2.3.7 Higiene

Las condiciones de trabajo en la Municipalidad se consideran adecuadas debido a que cumplen aspectos como ventilación, iluminación, temperatura, nivel de ruido, disposición de mobiliario y equipos, color de las áreas, áreas de circulación adecuadas, sin embargo hay una parte de la organización que carece de todas estas condiciones apropiadas, es la Oficina Municipal de Planificación.

Existe un programa para el mantenimiento, conservación y limpieza de las instalaciones y el personal coadyuva a su puesta en práctica, la higiene en la autoestima del personal incide de forma positiva, ya que las condiciones de trabajo son adecuadas, y reporta beneficios a la organización como reducción del nivel de estrés, disminución de inasistencia, mejor clima organizacional, se previenen los accidentes, se fomenta las actitudes positivas del personal obteniendo incluso una mayor productividad.

2.2.3.8 Prestaciones

En la organización existe un plan de prestaciones para el personal, éste contempla factores como apoyos educativos, actividades deportivas, actividades sociales, sin embargo no se dispone de un estudio relativo a los beneficios que estas actividades reportan a la organización.

La organización cuenta con una biblioteca la cual es utilizada por el personal de la Municipalidad, no obstante se carece de una estadística del servicio, no se actualiza el contenido periódicamente y poco se toma en cuenta la opinión del personal en la selección de títulos. No se promueven actividades deportivas dentro de la organización lo que contribuiría a mejorar el clima laboral, sin embargo el número de colaboradores es muy bajo por lo que se dificulta la formación de equipos dentro de la institución.

Se efectúan reuniones para promover la convivencia del personal con celebraciones de cumpleaños o excursiones. La manera como el personal se entera de éstas actividades es a través de pláticas.

2.2.3.9 Organización y control de personal

Se cuenta con una relación actualizada de personal que contiene información correspondiente al total de plazas o puestos por área, vacantes y ocupados, existen procedimientos documentados para altas, bajas, cambios, faltas, permisos. Se cuenta con manuales de organización y se mantiene una buena relación con el personal, los jefes y representantes.

2.2.3.10 Evaluación de desempeño

La organización no aplica técnicas para evaluar el desempeño individual de los colaboradores ya que no existe una persona que tenga dentro de sus funciones ésta tarea principal. Con esto se lograría determinar a través de los resultados

los puntos débiles y establecer la necesidad de capacitación a la vez determinar los temas de capacitación precisos, con lo cual se pretende mejorar el rendimiento laboral y aprovechamiento de los recursos.

2.2.3.11 Diversidad

Se determinó por medio de entrevista y método de observación que en la organización Municipal se valora la diversidad, se puede observar fuerza de trabajo diversa en cuanto a edad, género, religión, estado civil, escolaridad. La integración de una fuerza de trabajo diversa ha aumentado la participación de las mujeres ya que se puede observar la aportación de éste género de forma equitativa. Lo que representa una ventaja de adaptación a los cambios.

2.2.3.12 Valores

La visión y misión de la organización se sustentan en valores, a través de estos se diseña continuamente la cultura organizacional para generar compromiso, se fomenta el reconocimiento de estos a través del liderazgo, responsabilidad, intuición, sin embargo no existen mecanismos que enmarquen, promuevan y protejan los valores tales como equipos de trabajo, círculos de calidad, entre otros, los valores son un vehículo para impulsar el desempeño organizacional.

2.2.3.13 Ética

La ética es el conjunto de principios morales o valores que definen lo que es correcto o equivocado para una persona, grupo u organización, la ética es sustentada por preceptos como: teleología, la cual considera moralmente correcto o aceptable un acto si produce un resultado deseado, y deontología, que se centra sobre los derechos de los individuos, cuya atención asegura que se respete por igual a todas las personas. En la Municipalidad la ética juega un papel importante, ya que este conjunto de principios da lugar a una cultura organizacional deseada y todos los colaboradores practican estos principios.

2.2.4 Dirección

A través de este elemento del proceso administrativo se dictan las pautas o lineamientos para encauzar a la organización al cumplimiento de sus objetivos. Su fin primordial es la ejecución de los planes de acuerdo con la estructura organizacional, a través de la integración de los intereses individuales para alcanzar los intereses comunes al utilizar la motivación, comunicación y supervisión, que beneficien a la institución.

La dirección integra y concilia sus criterios con las áreas de la organización a través de los lineamientos establecidos, del liderazgo, de una comunicación adecuada y la motivación del personal. Es la ejecución de los planes de acuerdo con la estructura organizacional, se logra a través de los esfuerzos del grupo a través de la motivación, la comunicación y supervisión. A medida que se logre la identificación de los colaboradores con la institución será más eficiente el logro de los objetivos. A continuación se analiza la aplicación de los elementos.

2.2.4.1 Liderazgo

“Capacidad de influir en un grupo para que consigan sus metas. La base de esta influencia puede ser formal como la que confiere un rango gerencial en una organización”.⁶ Es importante el liderazgo en las organizaciones para que éstas sean eficaces.

En la Municipalidad se pudo observar un estilo de liderazgo de acuerdo a su enfoque de Grid Gerencial, basado en las combinaciones de estilos 9.9, ya que se enfocan en dar un buen servicio a las personas y mantener relaciones personales satisfactorias. El líder principal de la Municipalidad motiva a realizar las actividades de manera armoniosa, por lo que se puede decir que es un líder

⁶ Ibid, p. 314

orientado a sus colaboradores y a la comunidad, esto se determinó en función de las entrevistas y boletas de encuesta.

El liderazgo cumple una función central para entender el comportamiento de los grupos, ya que por lo general es el líder quien señala la dirección para cumplir una meta. Se puede decir que los individuos que son más ambiciosos, que tienen mucha energía, deseo de dirigir, confianza en sí mismos, inteligencia, conocimientos de su trabajo, que proyectan honestidad y confiabilidad y que son flexibles, tienen más probabilidad de triunfar como líderes que los que no poseen estos rasgos.⁷

También se observó el tipo de liderazgo democrático, ya que los empleados confirmaron que se toma en cuenta la participación de éstos en la solución de los conflictos laborales, a través de reuniones.

2.2.4.2 Comunicación

La comunicación cumple cuatro funciones principales en una organización: control, motivación, expresión emocional e información.⁸ El modelo del proceso de comunicación es fuente, mensaje, codificación, canal, decodificación, receptor, y retroalimentación. Los métodos de comunicación interpersonal son: oral, escrita y no verbal.

En la Municipalidad se aplican los tres métodos básicos de comunicación: oral, escrita y no verbal. Las ventajas de la primera son la velocidad y la retroalimentación, en un plazo tan breve es posible transmitir un mensaje y recibir una respuesta. Si el receptor no está seguro del mensaje, el emisor lo detecta por la retroalimentación inmediata y puede corregirse pronto, la principal desventaja de ésta es que el mensaje tiene que pasar a través de varias

⁷Ibid, p. 284

⁸ Ibídem 285

personas, cuantas más sean éstas, mayor es la posibilidad de que se distorsione.

Los comunicados escritos que se utilizan son: memorandos, cartas, correo electrónico, transmisiones de fax, publicaciones de las organizaciones, noticias publicadas en los tableros de avisos y cualquier otro medio de transmitir por escrito palabras o símbolos. Algunas desventajas de ésta son el tiempo que consumen y la falta de retroalimentación.

La comunicación no verbal abarca movimientos del cuerpo, la entonación o el énfasis que se da a las palabras, las expresiones del rostro así también la distancia física que existe entre el emisor y el receptor.

2.2.4.3 Motivación

La motivación se refiere a los procesos que reflejan el grado de intensidad, dirección y persistencia del esfuerzo de un individuo por conseguir una meta u objetivo. Ésta puede aplicarse a los diferentes niveles de diferente manera, a través de la cual se logra que el personal se sienta parte de la organización y se comprometa a cumplir con las funciones asignadas. Es una de las labores más importantes de la dirección ya que es más compleja y de esta depende en gran manera los resultados de la organización.

El diagnóstico reflejó que los colaboradores de la institución se encuentran motivados, por factores como el trato que reciben de sus superiores, compañeros, y colaboradores en general, los incentivos que reciben, el clima organizacional que prevalece dentro de la institución entre otros factores.

Para la motivación a los colaboradores en la municipalidad de Zunilito se observó que se aplica la teoría de la jerarquía de las necesidades postulada por

Abraham Maslow, ya que ésta toma en cuenta las necesidades fisiológicas, de seguridad, sociales, de estima, y de autorrealización de los seres humanos.

2.2.4.4 Grupos y equipos de trabajo

Grupo de trabajo es aquel que se relaciona principalmente para compartir la información y tomar decisiones para ayudar a cada miembro a desenvolverse dentro de su área de responsabilidad.

Equipo de trabajo es el grupo cuyos esfuerzos individuales dan por resultado un desempeño que es mayor que la suma de los aportes de cada uno.

Según datos recabados a través de la encuesta se determinó que en la municipalidad de Zunilito existen equipos de trabajo tales como: equipos culturales y equipos especiales que se forman con la finalidad principal de incrementar la eficacia organizacional en actividades que se realizan en determinadas épocas del año. Como resultado de trabajo en equipo se puede mencionar el logro de los objetivos que se fijan al inicio de cada actividad programada.

2.2.4.5 Manejo del estrés el conflicto y la crisis

En la Municipalidad se percibe un ambiente agradable de trabajo lo cual se refleja también en el resultado de las encuestas hechas a los colaboradores e integrantes de la misma, la rotación del personal no se aplica a menos que sea un caso extremo, por lo que el nivel de estrés es bajo, ya que ninguna de las categorías ambientales, organizacionales e individuales que provocan el estrés se manifiesta.

No se observa el conflicto entre colaboradores ni áreas de trabajo, por lo que las crisis no afectan a la organización.

2.2.4.6 Tecnología de la información

La tecnología que utilizan en la Municipalidad es moderna tanto en software, como hardware, ya que según manifestaron a través de las encuestas y a través del método de observación, el equipo que utilizan es moderno, cuentan con internet y un sitio web de la Municipalidad el cual es actualizado constantemente por el departamento de publicidad, en donde se ofrece a la población información referente al Municipio y a la gestión municipal. Así mismo se utiliza una radio emisora local, la cual ofrece el espacio para informar a los vecinos de actividades que la Municipalidad realiza.

2.2.4.7 Toma de decisiones

Las decisiones en la municipalidad de Zunilito se toman con base a la autoridad que define la jerarquía de la estructura organizacional, de esta manera la dirección influye en afrontar el proceso de toma de decisiones, lo cual es congruente con los requerimientos de la organización en cuanto a la eficacia, compromiso y velocidad de respuesta según la necesidad del caso.

2.2.4.8 Creatividad e innovación

En la Municipalidad los esfuerzos por fomentar la creatividad e innovación se basan en la actitud del personal, trabajo en equipo y tecnología utilizada, con esto se contribuye al enfoque estratégico a través de la eficiencia y eficacia en el desarrollo de los procesos definidos, ya que el personal cuenta con una actitud positiva y aceptan los cambios y desarrollan estos elementos para mejorar el desempeño organizacional.

2.2.5 Control

El control permite medir y corregir el desempeño con la finalidad de asegurar que los planes y objetivos de la organización se lleven a cabo, es una función básica en todas las áreas y está estrechamente relacionado con la planeación.

Con el propósito de asegurar que se logren los objetivos mediante la detección de las desviaciones y llevar a cabo acciones concebidas para evitarlas o corregirlas se aplica el control administrativo. Según entrevista realizada en la Municipalidad se aplica el control correctivo, el cual permite a través de una revisión de la planeación el análisis de los resultados obtenidos en un período determinado. A continuación se analizan los elementos de lo conforman aplicados a la Municipalidad.

2.2.5.1 Naturaleza

Los controles que se llevan a cabo en la Municipalidad están definidos en atención a un enfoque concurrente, es decir se resuelven los problemas cuando se presentan y de retroalimentación cuando se resuelven los problemas después de que ocurren. Está orientado hacia los servicios finales de la organización lo que se puede medir a través de la evaluación del desempeño sin embargo esta no se ejerce. El ejercicio de control se ajusta a la cultura organizacional sin embargo no se maneja una cultura para reforzar el mismo, lo cual podría ser por medio de la revisión de las declaraciones de misión, visión, objetivos y metas.

2.2.5.2 Sistemas

En la organización de la Municipalidad los sistemas de control son actualizados según las necesidades de la misma, el diseño de éstos considera aspectos como el establecimiento de estándares de desempeño válidos, los cuales permiten vincular las estrategias con su ejecución y permite un balance entre datos objetivos y apreciaciones subjetivas y flexibilidad para ajustarse.

Existe un sistema de cómputo para el control de recursos económicos, sin embargo no para control de metas, funciones, personal y calidad en el servicio. El análisis del sistema de control presupuestal se realiza a través de centros de responsabilidad a nivel medio y alto de la institución.

Según entrevistas realizadas a los jefes de área se tienen establecidas reglas y políticas para ejercer la jerarquía de la autoridad y aplicación del control a través de ésta, por ejemplo en lo que se refiere al personal administrativo se lleva a cabo un registro de las faltas cometidas por los colaboradores para tomar decisiones con base a los expedientes individuales de cada persona según lo requiera la situación.

2.2.5.3 Niveles

Los controles estratégicos que se han desarrollado en la institución son a nivel corporativo los cuales se enfocan en la integración horizontal y vertical y a nivel funcional los cuales se centran en lograr una eficiencia superior e innovación sobresaliente con lo cual se pretende lograr una ventaja competitiva.

En la Municipalidad, según entrevista realizada, el control se aplica en las diferentes fases del proceso, la responsabilidad recae en los jefes de los departamentos administrativos, se aplica el control preliminar, es decir, antes de iniciar operaciones planificadas, concurrente durante la fase de acción y de retroalimentación enfocado en los resultados obtenidos.

El control se aplica para crear mejor calidad, enfrentar el proceso de cambio, producir ciclos más rápidos, agregar valor a las actividades y facilitar la delegación y el trabajo en equipo y obtener los resultados esperados.

2.2.5.4 Proceso

El control en la organización está fundamentado en normas físicas e influye en los objetivos, metas, planes y procesos ya que son el principio por el cual se ejerce el mismo para velar el cumplimiento de éstos, asimismo contempla el elemento básico de medir el rendimiento actual de la organización, el proceso de control incluye medidas para medir el rendimiento actual de la institución para

aplicar medidas que permitan corregir el desempeño o realizar cambios en la forma de operar.

2.2.5.5 Áreas de aplicación

El diseño de la estructura organizacional facilita la aplicación de los controles ya que establece las jerarquías de la departamentalización con lo cual se facilita identificar a los responsables de cada área y sus respectivas funciones los que a la vez tienen la responsabilidad de aplicar los controles respectivos en su área o departamento. En la organización no existe un equipo o área de trabajo encargada en forma exclusiva del diseño, preparación, implementación y actualización de controles. Los criterios que se consideran para establecer los controles son de estrategia, de competitividad y de servicio.

2.2.5.6 Herramientas

Para el registro y control de las operaciones financieras la Municipalidad utiliza programas informáticos gubernamentales diseñados por el Ministerio de Finanzas Públicas y supervisados por la Contraloría General de Cuentas, en los cuales se registran las operaciones contables que por su naturaleza realiza la Institución.

No se cuenta con un método específico para evaluar el desempeño de los colaboradores, se hace a través del método de observación o medición de los resultados por lo que no se puede aplicar un control específico en este aspecto tan importante de la organización ya que en gran manera depende del esfuerzo individual el resultado organizacional.

Existe correspondencia entre el financiamiento y las actividades que se realizan, por lo que se requiere aplicación de controles que permitan que esta relación se mantenga dentro de un margen específico.

La institución cuenta con un presupuesto de ingresos y egresos el cual se elabora a corto plazo, es decir cada año y el mismo es un instrumento que coadyuva de manera eficaz con los planes de la organización. Para que la planeación alcance el éxito esperado es indispensable la aplicación de controles estratégicos lo cual crea una ventaja competitiva y agrega valor a la gestión administrativa ya que detecta las posibles desviaciones del proceso.

2.2.5.7 Calidad

La organización carece de un sistema de gestión que se apegue a normas internacionales de calidad. Sin embargo esta se promueve a través del esfuerzo por mejorar de manera continua con lo cual se ha logrado satisfacer las necesidades y cubrir las expectativas de los usuarios.

CAPÍTULO III

PROPUESTAS DE SOLUCIÓN

En este capítulo se presentan algunas propuestas administrativas con el objeto de contribuir al fortalecimiento de la gestión municipal toda vez que sean implementadas por el Consejo Municipal, el alcalde y los jefes de los diferentes departamentos de la Municipalidad, unidad de análisis. Para mejor comprensión, se detallan las propuestas de acuerdo con el orden del proceso administrativo, desde el marco de los problemas que se detectaron a través del diagnóstico.

3.1 PLANEACIÓN

Es necesario para la elaboración de la planeación, tomar en cuenta la participación de todos los colaboradores y jefes de área ya que el personal que involucra en el desarrollo a la vez se concientiza del compromiso que cada uno representa para el logro de los objetivos.

Cada unidad administrativa debe preparar el plan específico el cual tiene que ajustarse al plan general. Los jefes de las unidades administrativas y el Alcalde son los indicados para realizar una revisión periódica a la planeación para evaluar el grado de avance y hacer las correspondientes modificaciones con la aprobación del concejo municipal. Es indispensable que el personal conozca los elementos de esta etapa para llevar a cabo sus funciones en torno a éstos.

3.1.1 Misión

La misión determina la razón de ser de la institución, se propone ubicar en lugares visibles cuadros que contengan dicha información. A continuación se propone una misión para la municipalidad de Zunilito, con el propósito de que la misma cumpla con los elementos requeridos, y con esto se logrará una mayor identificación del personal con la empresa y, que la población conozca a través de la misma la razón de ser de la institución.

Misión propuesta para la municipalidad de Zunilito

“Somos una entidad autónoma y descentralizada que busca el desarrollo integral y sostenible del Municipio a través de trabajo en equipo y la realización de actividades económicas, sociales, culturales, y educativas las cuales contribuyen a mejorar la calidad de vida de los vecinos, comprometida a la generación de oportunidades mediante la creación de programas que permiten la participación de los habitantes, de acuerdo con sus valores, idiomas, tradiciones y costumbres”.

3.1.2 Visión

Se propone la siguiente visión para la municipalidad de Zunilito:

“Ser un Municipio próspero y desarrollado, sobresaliente por los resultados obtenidos a través de la administración eficiente y eficaz de los recursos para la prestación adecuada de los servicios básicos como salud, educación, infraestructura, al contar con políticas públicas orientadas a una estructura que involucre la participación ciudadana y promueva la constante innovación, formación, capacitación y desarrollo de sus colaboradores, respeto integral al medio ambiente y compromiso con el desarrollo del lugar, a corto plazo”.

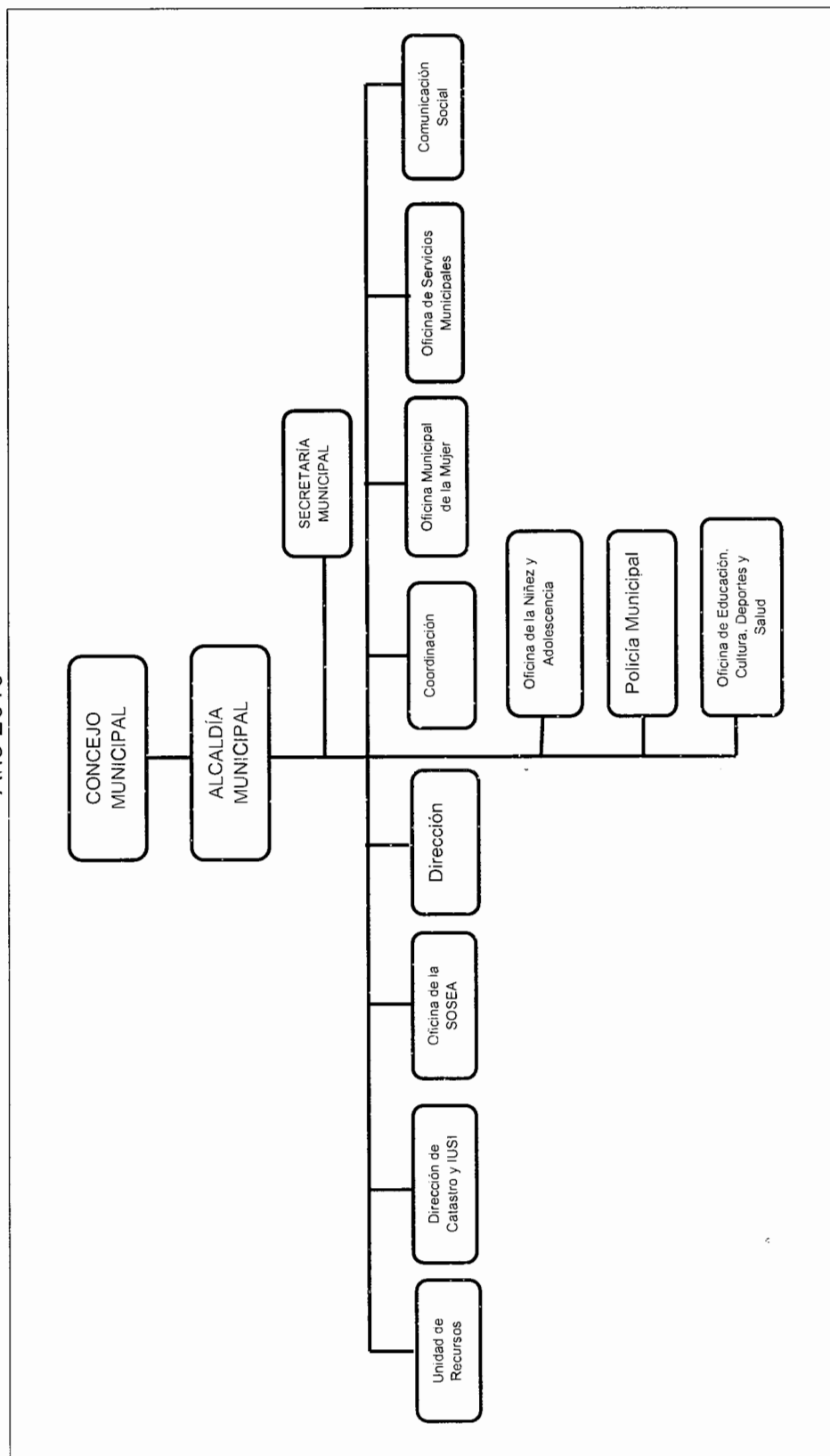
3.2 ORGANIZACIÓN

La organización da como resultado una estructura formal que es el marco dentro del cual los empleados pueden trabajar de manera eficaz y eficiente, motivados al logro de los objetivos. La integración de las unidades propuestas en el organigrama implica una actualización de los manuales administrativos.

3.2.1 Organigrama

A continuación se muestra el organigrama propuesto con los cambios que se consideran necesarios:

Gráfica 2
Municipio de Zunilto, Departamento de Suchitepéquez
Organigrama General propuesto para la Municipalidad
Año 2010



Fuente: Elaboración propia con base en información proporcionada por la Secretaría municipal, e investigación de campo Grupo EPS., segundo semestre 2010.

3.2.2 Instrumentos técnicos de apoyo

Los manuales administrativos como instrumentos técnicos son de valiosa importancia en la organización pues se consideran necesarios para la mejor ejecución del trabajo. Éstos consisten en documentos que contienen en forma ordenada y sistemática, información e instrucciones acerca de la historia, políticas y procedimientos de la organización. Es necesario que el personal conozca los mismos y los aplique en el desarrollo de sus funciones.

3.2.2.1 Manual de organización

La municipalidad de Zunilito, cuenta con un manual de organización, sin embargo éste necesita ser actualizado y debido a que es una herramienta administrativa de gran importancia, se sugiere proveer copia al personal para que se utilice como guía en el desarrollo de las actividades y lograr con esto mayor eficiencia. Otro aspecto que no hay que descuidar es la revisión periódica para determinar las necesidades de actualización.

3.2.2.2 Manual de normas y procedimientos

El manual de normas y procedimientos contienen en forma escrita, sencilla y sistemática los pasos necesarios y los responsables para realizar cada procedimiento, además de la estipulación previa de las normas que lo regulan, sirve de guía para el buen desarrollo de los procesos.

El personal respondió que la Municipalidad no posee dicho instrumento. Por considerarse una herramienta elemental, se desarrolló una propuesta que se incluye en los anexos, la cual contiene procedimientos que pueden servir como complemento y guía para determinados procesos como manera de ejemplo de un manual de procedimientos que debe existir en la institución. Al igual que el manual de organización, éste también debe darse a conocer al personal involucrado en los procesos descritos.

El manual se debe de poner a disposición del personal así como revisarlo periódicamente por los jefes de las unidades administrativas para la actualización correspondiente.

3.2.2.3 Manual de reclutamiento y selección del personal

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

Si las autoridades municipales toman la decisión de implementar el departamento de recursos humanos o reforzar ésta área, la persona responsable de ésta función será el encargado de diseñar dicho instrumento.

Ventajas del manual

- Servir de guía para reclutar y seleccionar al personal
- La municipalidad empleará un proceso adecuado de selección del personal
- Elevar el prestigio de la municipalidad, a través de su personal calificado.
- Contribuir al logro de los objetivos

3.2.2.4 Manual de Seguridad

Para evitar poner en riesgo la vida de los trabajadores y mejorar las condiciones de higiene que se traduzcan en un ambiente agradable de trabajo, se propone el diseño de un manual de higiene y seguridad de la institución, pues como ya se mencionó, a la fecha carece de dicho instrumento.

Después de contar con éste manual se recomienda la capacitación a los empleados para que estén preparados al momento de ocurrir cualquier emergencia, como temblores, apagones por desperfectos en la energía eléctrica, incendios, etc.

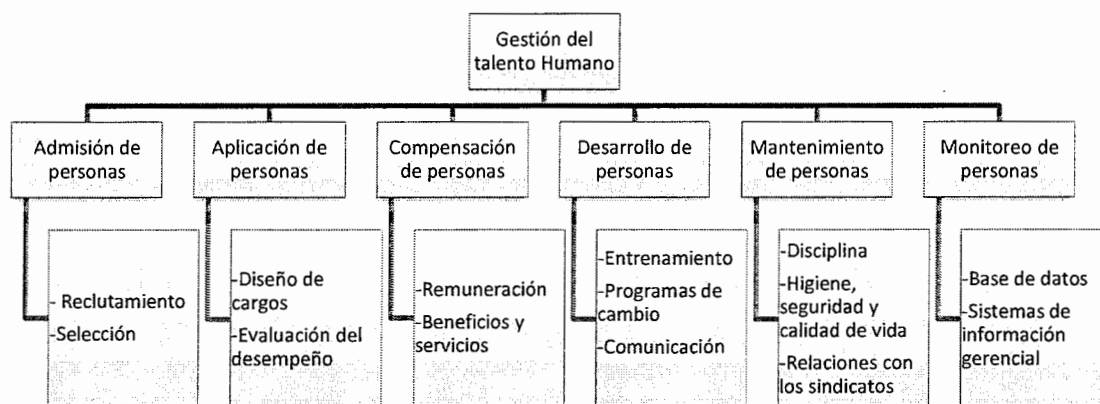
3.3 INTEGRACIÓN DE RECURSOS HUMANOS.

Como etapa necesaria dentro del proceso administrativo debe darse la aplicación adecuada en la organización, ya que es la parte que cubre y mantiene cubiertos los puestos de la estructura organizacional. Esto se cumple a través de la identificación de los requerimientos de la fuerza de trabajo, se debe realizar un inventario del personal disponible y reclutar, seleccionar, contratar, ascender, evaluar, remunerar y capacitar a los que ocupan los puestos y puedan cumplir con las tareas de modo eficaz y eficiente.

A pesar de que en la Municipalidad se lleva a cabo la mayor parte de éstas tareas, a continuación se realizan propuestas que se consideran necesarias y corresponden al proceso de integración.

En el diagnóstico administrativo se determinó que se carece de un departamento específico de la gestión del recurso humano, el cual tenga a su cargo el proceso de reclutamiento, selección, inducción, capacitación del personal, por lo cual se propone la creación del mismo o reforzar el área que este a cargo de dicha tarea. A continuación se muestra una gráfica de las funciones específicas que debe realizar éste departamento en el proceso de administración de los recursos humanos.

Gráfica 3
Municipalidad de Zunilito, Departamento de Suchitepéquez
Los Procesos de Gestión del Talento Humano
Año 2010



Fuente: Elaboración propia con base al libro Gestión del Talento Humano, Idalberto Chiavenato.

De acuerdo a entrevistas realizadas se determinó que las instalaciones de la Municipalidad están próximas a modificarse con lo que se prevé una ampliación de las mismas, por lo que se recomienda ubicar un espacio en el plano de las instalaciones.

Ventajas con la creación de la unidad:

- Llevar a cabo un proceso de reclutamiento adecuado.
- Mejorar la selección del personal, de acuerdo a cada perfil de puesto.
- Aplicar correctamente el proceso de inducción del personal.
- Capacitar al personal en cada área de acuerdo a sus funciones.
- Mejorar el rendimiento de las actividades
- Contribuir al logro de los objetivos a través del trabajo eficaz y eficiente.

El costo en que se incurrirá para la contratación del personal encargado de recursos humanos se estima el siguiente:

Cuadro 9
Municipalidad de Zunilito, Departamento de Suchitepéquez
Estimación de Costos, Departamento de Recursos Humanos
Año 2010

Descripción	Quetzales
Sueldo mensual 1 Jefe de personal	3,000.00
Equipo 1 computadora 1 Impresora	4,000.00 300.00
Mobiliario 1 Escritorio 1 Silla ejecutiva	3,000.00 800.00
Útiles de Oficina Papel, lapiceros, calculadora, etc.	500.00
TOTAL	11,600.00

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

El cuadro anterior muestra el costo total para la implementación del área de recursos humanos, sujeto a variación de acuerdo a factores como fecha de compra, lugar, diseño del mobiliario, disposición o rangos salariales acordes a las políticas de remuneración, entre otros. La inversión en equipo y mobiliario representan desembolsos solo al inicio de labores en el departamento y serán recuperadas a través de las depreciaciones. En cuanto al sueldo y útiles de oficina serán presupuestados como ingresos mensuales.

3.3.1 Programa de inducción

De acuerdo con los resultados del diagnóstico desarrollado en el capítulo anterior, se determinó que al personal que recién ingresa a la institución no se le brinda inducción adecuada por esta razón se propone diseñar un programa de inducción que oriente a los colaboradores de nuevo ingreso, y permitan que conozca los objetivos de la organización, la misión y visión de la misma, y a la vez lograr que se sienta en confianza con el ambiente organizacional y se

identifique con ésta. El encargado de desarrollar este programa será la persona específica de la unidad o departamento de recursos humanos.

3.3.2 Capacitación y desarrollo

Toda institución, ya sea privada o pública actúa en un mundo cambiante. Ello exige que la municipalidad, deba contar con un programa de capacitación constante para lograr la máxima eficiencia de las capacidades del personal. Puesto que la institución, objeto de estudio, tiene mucha relación con los habitantes del Municipio, se propone que se priorice la capacitación de atención al vecino, al personal que se relaciona de manera directa con la población.

El programa de capacitación debe involucrar a todo el personal, desde el nivel más alto hasta el más bajo y se desarrollará por lo menos una vez por semestre, tal como lo establece el Código Municipal en el artículo 94. En los anexos se incluye un plan de capacitación.

3.3.3 Higiene laboral

Con el propósito de contar con las condiciones ambientales de trabajo que garanticen la salud física y mental, y las condiciones de bienestar de las personas. Un ambiente agradable de trabajo puede mejorar la relación interpersonal y la productividad, así como reducir accidentes, enfermedades y rotación de personal.

A continuación se presenta la tabla en la cual se pueden observar los principales elementos del programa de higiene laboral que se deben aplicar para convertir y mantener el sitio de trabajo en un ambiente agradable y obtener mejores resultados en el comportamiento de los colaboradores y en los resultados organizacionales.

Tabla 5
Municipalidad de Zunilito, Departamento de Suchitepéquez
Principales Elementos del Programa de Higiene laboral
Segundo semestre 2,010

1.	Ambiente físico de trabajo
	▪ Iluminación ▪ Ventilación ▪ Temperatura ▪ Ruidos ▪ Señalización
2.	Ambiente psicológico de trabajo
	▪ Relaciones humanas agradables ▪ Tipo de actividad agradable y motivadora ▪ Estilo de gerencia democrática y participativa ▪ Eliminación de posibles fuentes de estrés
3.	Aplicación de principios de ergonomía
	▪ Máquinas y equipos adecuados a las características humanas ▪ Escritorios e instalaciones ajustadas al tamaño de las personas ▪ Herramientas que reduzcan la necesidad de esfuerzo físico humano.
4.	Salud ocupacional
	▪ Estado físico, mental y social de bienestar.

Fuente: Investigación de campo Grupo EPS, segundo semestre 2010

3.3.4 Seguridad laboral

La seguridad en el trabajo incluye tres áreas principales de actividad: prevención de accidentes, prevención de incendios, prevención de robos. Se propone elaborar un programa de seguridad que tome en cuenta las siguientes etapas:

- Establecer un sistema de indicadores y estadísticas de accidentes
- Desarrollo de sistemas de informes sobre medidas tomadas
- Desarrollo de normas y procedimientos de seguridad

- Asignación de recompensas a los jefes de área por la administración eficaz de la función de seguridad.

Se propone identificar las diferentes unidades administrativas que conforman la institución, colocando rótulos en cada una de las entradas, lo cual facilitará la ubicación de las personas al momento de visitar la Municipalidad con el propósito de brindar un mejor servicio.

Así mismo, se propone la señalización de rutas de evacuación, lugares restringidos, permitidos, entre otros para mitigar casos de emergencia y prevenir accidentes en el área de trabajo.

3.3.5 Plan de mantenimiento del equipo

A través del diagnóstico se encontró que el equipo no recibe mantenimiento, lo que provoca atrasos en las actividades al infectarse de algún virus informático o fallas inesperadas que se traducen a una mala atención. Se determinó la necesidad de elaborar un plan de mantenimiento periódico del equipo.

Con el propósito de ahorrar costos, se propone que el mantenimiento se realice a través de subcontratación de personal, es decir solicitar los servicios de alguna empresa que se dedique a este tipo de actividades o persona individual para que realice de manera periódica de acuerdo con la programación el mantenimiento.

Ventajas del plan:

- Evitar demoras en la atención al público
- Ahorrar costos
- Asegurar el buen funcionamiento del equipo
- Servir de guía para el mantenimiento periódico del equipo
- Mejorar el servicio en general, protegiendo la información.

3.3.6 Evaluación del desempeño

Propuesta de boleta para evaluar la calidad del servicio de los empleados municipales. Se propone que se solicite la colaboración de la población que demandan los servicios de la municipalidad para que respondan las preguntas de la boleta, con el fin de mejorar los aspectos negativos. La misma será depositada en el buzón que será diseñado por el encargado de servicio al cliente, para efecto le corresponde elaborar un informe mensual junto con el gerente municipal que se remitirá al concejo municipal para dar a conocer a todo el personal.

Municipalidad de Zunilito, Departamento de Suchitepéquez
Propuesta de Boleta Para Evaluación del Servicio
Año 2,010

SU OPINIÓN ES MUY IMPORTANTE PARA NOSOTROS MUNICIPALIDAD DE ZUNILITO EVALUACIÓN DEL SERVICIO			
Fecha: _____			
Hora: _____			
Unidad que visita: _____			
Instrucciones: Marque con una "x" la respuesta de su preferencia.			
1. Como califica el servicio que recibió: Excelente ☐ Bueno ☐ Regular ☐ Malo ☐			
2. Resolvió el problema motivo de su visita: Sí ☐ No ☐ Regular ☐			
3. La cortesía de los colaboradores fue: Excelente ☐ Bueno ☐ Regular ☐ Malo ☐			
4. Su tiempo de espera fue: Entre 5 a 10 minutos ☐ Entre 11 a 20 minutos ☐ Entre 21 a 30 minutos ☐ Mas de 30 minutos ☐			
5. Considera adecuadas las instalaciones para brindarle un buen servicio Sí ☐ No ☐ Debe mejorar ☐			
6. El motivo de su visita _____			
7. Otros comentarios _____			

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

3.3.7 Valores

Se propone mantener y reforzar los valores existentes dentro de la organización ya que a través del tiempo se pueden perder si no se mantiene como parte de la cultura organizacional, son los siguientes.

- Ética, realizar las tareas con integridad.
- Responsabilidad, cumplir con las obligaciones y compromisos adquiridos.
- Servicio, brindar un servicio excelente a los usuarios.
- Eficiencia, cumplir tareas maximizar recursos.
- Trabajo en equipo, delegar funciones para lograr los objetivos.
- Respeto, mantener en armonía las relaciones interpersonales.
- Innovación, mantenerse a la delantera en prestación de los servicios.
- Actitud, realizar las funciones con entusiasmo, confianza y optimismo.

3.4 DIRECCIÓN

En esta fase del proceso administrativo es fundamental influir de manera positiva en las personas para lograr que contribuyan en el logro de los objetivos de la institución, motivándolos para que realicen las tareas asignadas. A continuación se proponen cambios o mejoras en los principales elementos.

3.4.1 Liderazgo

Se debe capacitar a los jefes de cada área en temas del proceso administrativo ya que el desconocimiento parcial permite la debilidad de influir en el personal a su cargo. Deben comprender que no existe un estilo adecuado de liderazgo sino que la aplicación de la misma dependerá de la situación en que se encuentre.

Además, se recomienda seguir las líneas de autoridad establecidas en la estructura organizacional. Cada jefe dirige a un determinado grupo de empleados y es responsable de los resultados obtenidos durante determinado período.

3.4.2 Comunicación

La comunicación es el proceso por virtud del cual se transmite y recibe información en un grupo social. Es importante que para el proceso de comunicación se sigan los canales de acuerdo con lo establecido en el organigrama, tal como se detalla a continuación.

- **Comunicación descendente:** del alcalde municipal a jefes de las unidades administrativas y de estos al personal operativo para dar órdenes e instrucciones.
- **Comunicación horizontal:** se debe dar entre los jefes de las diferentes áreas para coordinar actividades.
- **Comunicación, ascendente:** desde el nivel operativo hasta el concejo municipal para rendir informes del desarrollo de las actividades.

Los mensajes que se transmiten deben estar documentados por medio de cartas o memorandos para asegurar la claridad y se evite la comunicación informal. Es necesario integrar en el presupuesto de egresos, una cantidad monetaria para la compra de teléfonos de línea, escáner, intranet, fotocopidora para todas las unidades.

3.4.3 Motivación

Para que el personal se sienta comprometido con el logro de los objetivos de la Municipalidad, es necesaria la motivación. Hay que mencionar que gran parte de la satisfacción del cliente externo depende de cuan motivado e identificado este el cliente interno con la institución, específicamente en su área de trabajo.

Es importante una capacitación constante para los empleados ya que incrementa el grado de su motivación y aprenden nuevas formas de realizar el trabajo. También se debe tomar en cuenta su opinión para el mejoramiento continuo. Cuando un empleado no quiere hacer bien las cosas en su trabajo

necesita ser motivado para que cambie de actitud y lograr que sea una persona capaz de proponer soluciones a los problemas, alguien que esté dispuesto a compartir con los demás, que quiera aprender nuevas cosas, que se enfoque en los objetivos. A continuación se presentan las siguientes propuestas para motivar al personal de la municipalidad.

Actividades para motivar al personal:

- Dar mérito al mejor colaborador de la municipalidad, con base a los resultados de la evaluación del desempeño por lo menos trimestralmente.
- Premiar al colaborador destacado por alcanzar los objetivos planteados en su área de trabajo esto se determinará a través de una evaluación mensual que coordinará el jefe de servicio al cliente.
- Que se otorgue un incentivo monetario al empleado más puntual, durante el año y su nombre sea colocado en un lugar visible dentro de la institución.
- Hacer actividades deportivas y culturales para los colaboradores de la institución, formando grupos de socialización.
- Crear un fondo monetario para celebración de cumpleaños cada fin de mes. Esta actividad se puede realizar después del horario de trabajo, para fortalecer las relaciones laborales.

3.5 CONTROL

Debe aplicarse para medición y corrección del desempeño con la finalidad que se cumplan los objetivos de la organización y los planes diseñados; está estrechamente relacionado con la planeación podría decirse que es el origen pues de ahí nace la necesidad de control. El alcance de control varía según los administradores o dirigentes de la organización, sin embargo todos ellos y en todos los niveles tienen responsabilidad sobre la ejecución de los planes por consiguiente el control es una función administrativa básica en todas las áreas que conforman la estructura de la organización de la Municipalidad de Zunilito.

La ley del Servicio Municipal, Decreto 1-87 del Congreso de la República de Guatemala, menciona en el artículo 55 que el sistema de evaluación del desempeño debe establecerse por el concejo municipal con la asesoría de la oficina asesora de recursos humanos y cada jefe está obligado a evaluar de forma justa y objetiva, al personal que dirige.

El artículo 56 de la ley en mención, determina que el resultado de la evaluación servirá de base para promocionarse, ascensos, traslados, fortalecimiento de la carrera administrativa municipal, formulación de programas de adiestramiento y capacitación.

Con base a lo anterior, se propone realizar una evaluación periódica del desempeño lo que permitirá detectar a través de los resultados obtenidos las necesidades de capacitación del personal y se podrán tomar nuevas alternativas a partir de éstos. La calidad del servicio depende del desempeño de los colaboradores y a medida que se evalúe el desempeño individual podrán aplicarse técnicas para mejorar el mismo.

A continuación se presentan los elementos del proceso de control con el objetivo de contribuir a reforzar esta fase del proceso administrativo en la Municipalidad.

3.5.1 Proceso básico del Control

Para llevar a cabo el proceso básico de control, sin importar donde se encuentre ni lo que controle comprende los siguientes pasos:

- **Establecer estándares**

La definición de estándares son simples criterios de desempeño, se trata de puntos seleccionados en todo un programa de planeación en los que se realizan mediciones del desempeño para que los administradores puedan conocer como

van las cosas, de tal forma que no necesiten supervisar cada paso en la ejecución de los planes. Uno de los estándares que se pueden utilizar se encuentra en las metas u objetivos.

- **Medir el desempeño con estos estándares**

Con los estándares establecidos se procede a medir el desempeño lo cual debe hacerse de preferencia de forma anticipada, con el propósito de que las desviaciones se detecten antes de que ocurran y se eviten mediante las acciones apropiadas.

- **Corregir las variaciones de los estándares y los planes**

Los estándares deben reflejar los diversos puestos en la estructura organizacional, si el desempeño se mide de acuerdo con ello, es más factible corregir las desviaciones. Los dirigentes deben saber con exactitud donde se tienen que aplicar las medidas correctivas en la asignación de las tareas individuales o de grupo.

La corrección de las desviaciones es el punto en el que el control se puede ver como una parte del sistema completo de administración y se puede relacionar con las demás funciones administrativas. Los dirigentes pueden corregir las desviaciones al aplicar las siguientes medidas:

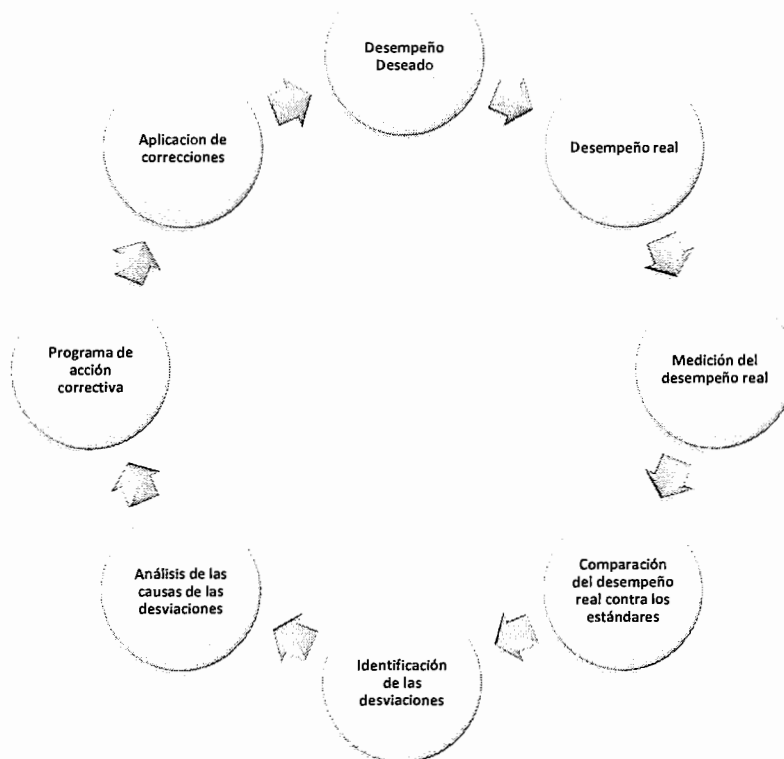
- Rehacer sus planes o modificar sus metas.
- Ejercer su función de organización mediante la reasignación o la aclaración de las tareas.
- Mediante la contratación de personal adicional, una mejor selección y capacitación de los subordinados.
- Por la medida más drástica de recontractación: el despido.
- Mediante una mejor dirección.

3.5.2 El control como un sistema de retroalimentación

El control administrativo es en esencia el mismo proceso básico que se encuentra en los sistemas físicos, biológicos y sociales, numerosos sistemas se controlan a sí mismos mediante la retroalimentación de información, que muestra las desviaciones con respecto a los estándares y da origen a los cambios.

A continuación se muestra la representación gráfica del control como sistema de retroalimentación, lo cual simplifica su comprensión, con la finalidad de reforzar el sistema de control de la Municipalidad de Zunilito.

Gráfica 4
Municipalidad de Zunilito, Departamento de Suchitepéquez
Circuito de Retroalimentación del Control Administrativo
Año: 2010



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

3.5.3 Requisitos para controles eficaces

Con la finalidad de contar con un sistema adecuado y eficaz de controles, que aseguren que los acontecimientos responden a los planes, los dirigentes de las organizaciones deben contar con controles que funcionen por lo que deben diseñarse para cada caso particular. No obstante que el proceso y los principios fundamentales del control son universales, el sistema real requiere de un diseño especial que se adapte a cada tipo de organización, deben estar hechos a la medida de los planes y de los puestos, que se ajusten a los dirigentes y las personalidades de los mismos y que cubran las necesidades de eficiencia y eficacia. A continuación se lista los principales requisitos para lograrlo.

- Adaptación de los controles a los planes y puestos.
- Adaptación de los controles a cada administrador
- Seguridad de que los controles señalen excepciones en puntos críticos
- Búsqueda de la objetividad de los controles
- Asegurarse de la flexibilidad de los controles
- Adaptación del sistema de control a la cultura organizacional
- Logro de controles más económicos
- Establecimiento de controles dirigidos a una acción correctiva

3.5.4 Importancia del Control

La importancia del control radica en que puede ser un instrumento para mejorar la calidad organizacional en el funcionamiento de la estructura, ya que se detectan las fallas y se corrigen para eliminar los errores. Así como facilita la delegación de funciones y con esto se fomenta el trabajo en equipo.

3.5.5 Instrumentos de Control

Un instrumento muy utilizado para el control administrativo es el presupuesto, debido a que es la formulación de planes para un futuro periodo determinado, en términos numéricos.

Existen diferentes tipos de presupuesto, sin embargo para lograr un control presupuestal eficaz éstos deben contar con el respaldo de la alta dirección, la participación de los dirigentes de las áreas o departamentos, desarrollar y poner a disposición de los dirigentes estándares mediante los cuales los programas y el trabajo se puedan convertir en necesidades y los administradores o dirigentes necesitan tener información rápida sobre el desempeño real y el proyectado.

Existen otros mecanismos de control tradicionales independientes de los presupuestos, aunque algunos pueden estar relacionados con los mismos y ser utilizados junto con ellos. Entre los más importantes se encuentran:

- La información estadística
- Los informes y análisis especiales
- La auditoria operacional
- Observación personal.

CONCLUSIONES

Como resultado de la investigación documental que se realizó en el municipio de Zunilito, departamento de Suchitepéquez, específicamente del Diagnóstico Administrativo Municipal, se concluye lo siguiente:

1. El Municipio de Zunilito esta localizado a 12 kilómetros de la cabecera departamental, posee un clima favorable que facilita la actividad agrícola, la cercanía a la cabecera departamental y las vías de acceso en buen estado facilitan la comercialización de los productos destinados a la venta, sin embargo el acceso a la tierra es limitado.
2. En la municipalidad de Zunilito se observó la aplicación del proceso administrativo en sus faces: planeación, organización, dirección y control, sin embargo presenta debilidad en la integración del recurso humano, debido a que el proceso de reclutamiento, selección y capacitación no se aplican en la totalidad.
3. Existe poca comunicación entre el nivel superior y el nivel medio lo cual impide que los colaboradores de la Municipalidad conozcan la misión, visión, objetivos y planeación estratégica de la misma, lo que afecta a alcanzar los mismos para obtener resultados exitosos para la organización.
4. Es necesario fortalecer el área de Recursos Humanos que tenga a su cargo el proceso de la gestión del recurso humano, en el cual se aplique cada una de las etapas las cuales son: reclutamiento, selección, aplicación o inducción de personas, diseño de los cargos, evaluación del desempeño, remuneración, programas de incentivos, entrenamiento, a la vez se encargue de la higiene, seguridad y calidad de vida de los colaboradores, provoca una deficiencia en el proceso.

RECOMENDACIONES

De acuerdo a las conclusiones indicadas en la investigación de campo y el análisis e interpretación de la información obtenida para el presente informe, se presentan a continuación recomendaciones, con las cuales se espera contribuir al mejoramiento de la administración municipal de Zunilito, Suchitepéquez.

1. A las autoridades municipales fomentar la agricultura, la actividad artesanal, el comercio de los productos, con lo cual se logrará mejorar la calidad de vida de los habitantes a través de la generación de empleo.
2. Al personal administrativo de la municipalidad, fortalecer el proceso de la gestión administrativa a través la continuidad en la planeación, organización, dirección y sobre todo el control de los resultados proyectados, así como el fortalecimiento de la administración del recurso humano ya que es el factor determinante para lograr las metas.
3. Al nivel directivo de la administración, dar a conocer la misión, visión, objetivos y planes a corto y a largo plazo de la Municipalidad a los colaboradores, con el propósito de encaminar los pasos hacia un mismo objetivo, y contar con la cooperación de cada uno de los miembros de la institución y lograr con esto mejores resultados y marcar una diferencia reconocida y distintiva a nivel de municipalidades.
4. A nivel directivo crear y designar las funciones específicas de la gestión del recurso humanos, y designar a la persona responsable de llevar a cabo dichas funciones o atribuciones, con el objetivo de aplicar el proceso eficiente de la administración y gestión de éste recurso, con la finalidad de proveer a la Municipalidad de personal que llene el perfil de cada puesto, ya que de esta manera se logrará eficiencia en los procesos.

A N E X O S

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



MANUAL DE ORGANIZACIÓN



**MUNICIPALIDAD DE ZUNILITO
DEPARTAMENTO DE SUCHITEPÉQUEZ**

Julio 2012

ÍNDICE

1	MANUAL DE ORGANIZACIÓN	1
1.1	Campo de aplicación	1
1.2	Objetivos del Manual	1
1.2.1	General	1
1.2.2	Específicos	2
1.3	Misión, visión de la Municipalidad	2
1.3.1	Misión	2
1.3.2	Visión	3
1.4	Objetivos de la Municipalidad	2
1.4.1	General	3
1.4.2	Específicos	3
1.5	Valores	4
1.6	Organigrama de la Municipalidad	5
1.7	Base legal	6
1.8	Descripción de técnica de cargos y puestos	6
1.8.1	Concejo Municipal	7
1.8.2	Alcalde	12
1.8.3	Secretario Municipal	16
1.8.4	Coordinador DMP	19
1.8.5	Director AFIM	22
1.8.6	Encargada de la OMM	26

1. MANUAL DE ORGANIZACIÓN

Este instrumento administrativo tiene por objeto integrar en un documento la información básica relativa a la estructura de la organización y detalla las funciones y atribuciones de cada uno de los empleados. Contiene además, los niveles jerárquicos y canales de comunicación que se observan de forma gráfica en el organigrama de la Municipalidad.

1.1 Campo de aplicación

El manual de organización será aplicado en cada uno de los puestos de trabajo descritos que conforman la estructura organizacional de la Municipalidad de Zunilito, éste instrumento administrativo servirá de guía para realizar las actividades de manera eficaz y eficiente a la vez que contribuye a alcanzar los objetivos propuestos en la organización, por lo que es necesario que cada uno de los integrantes lo conozcan y apliquen correctamente.

1.2 Objetivos del Manual

Se determinaron los siguientes objetivos que se pretenden alcanzar con la implementación del presente manual, éste servirá de guía para las autoridades que son el ente que dirige las funciones administrativas de la Municipalidad.

1.2.1 General

- Facilitar la delegación de funciones y la autoridad a los integrantes de la Municipalidad así como coordinar y controlar las actividades a la vez que se simplifica y ordena el trabajo, facilitar el adiestramiento de los colaboradores y servir de guía en la consecución coordinada de los objetivos de la organización.

1.2.2 Objetivos específicos

- Dar a conocer los medios personales e instrumentales de que dispone la organización para la realización de diversas actividades.
- Facilitar el conocimiento de la estructura.
- Establecer los canales de comunicación que posibiliten la acción directiva.
- Fomentar la motivación al proporcionar a los integrantes de la organización una visión global de la Municipalidad y un conocimiento completo de su papel dentro de ésta, a la vez que es un medio para perfeccionar la formación profesional de cada uno en orden de las actividades que debe ejecutar.
- Ser un medio fundamental de coordinación.
- Construir el perfil de cada puesto para facilitar el proceso de reclutamiento, selección y contratación de personal.
- Servir de base para evaluar el desempeño del personal
- Facilitar a la dirección a través de los canales de autoridad y comunicación.
- Dar a conocer la ubicación jerárquica al personal
- Establecer los tramos de control.

1.3 Misión, visión de la Municipalidad

Se presentan a continuación, como principio esencial de este instrumento.

1.3.1 Misión

“Ser una entidad autónoma y descentralizada que busca el desarrollo integral y sostenible del Municipio a través de trabajo en equipo y la realización de actividades económicas, sociales, culturales, y educativas las cuales contribuyen a mejorar la calidad de vida de los vecinos, comprometida a la generación de oportunidades mediante la creación de programas que permiten la participación

de los habitantes, de acuerdo con sus valores, idiomas, tradiciones y costumbres”.

1.3.2 Visión

“Ser un Municipio próspero y desarrollado, sobresaliente por los resultados obtenidos a través de la administración eficiente y eficaz de los recursos para la prestación adecuada de los servicios básicos como salud, educación, infraestructura, al contar con políticas públicas orientadas a una estructura que involucre la participación ciudadana y promueva la constante innovación, formación, capacitación y desarrollo de sus colaboradores, respeto integral al medio ambiente y compromiso con el desarrollo del lugar, a corto plazo”.

1.4 Objetivos de la Municipalidad

Comprende la serie de metas que se pretenden alcanzar. A continuación se presenta los objetivos tanto el general como los específicos de la Municipalidad de Zunilito departamento de Suchitepéquez:

1.4.1 General

La Municipalidad de Zunilito, Suchitepéquez, tiene como objetivo primordial la prestación y administración de los servicios públicos de la población bajo su jurisdicción, debiendo de establecerlos, administrarlos, mantenerlos, mejorarlos y regularlos. Teniendo bajo su responsabilidad su eficaz funcionamiento a través de un efectivo manejo de los recursos humanos, materiales y financieros.

1.4.2 Específicos

- Proporcionar bienestar y procurar el mejoramiento de las condiciones de vida de los habitantes del municipio, tanto del área urbana, como de la rural.
- Procurar el fortalecimiento económico del Municipio, a efecto de poder realizar las obras y prestar los servicios que sean necesarios.

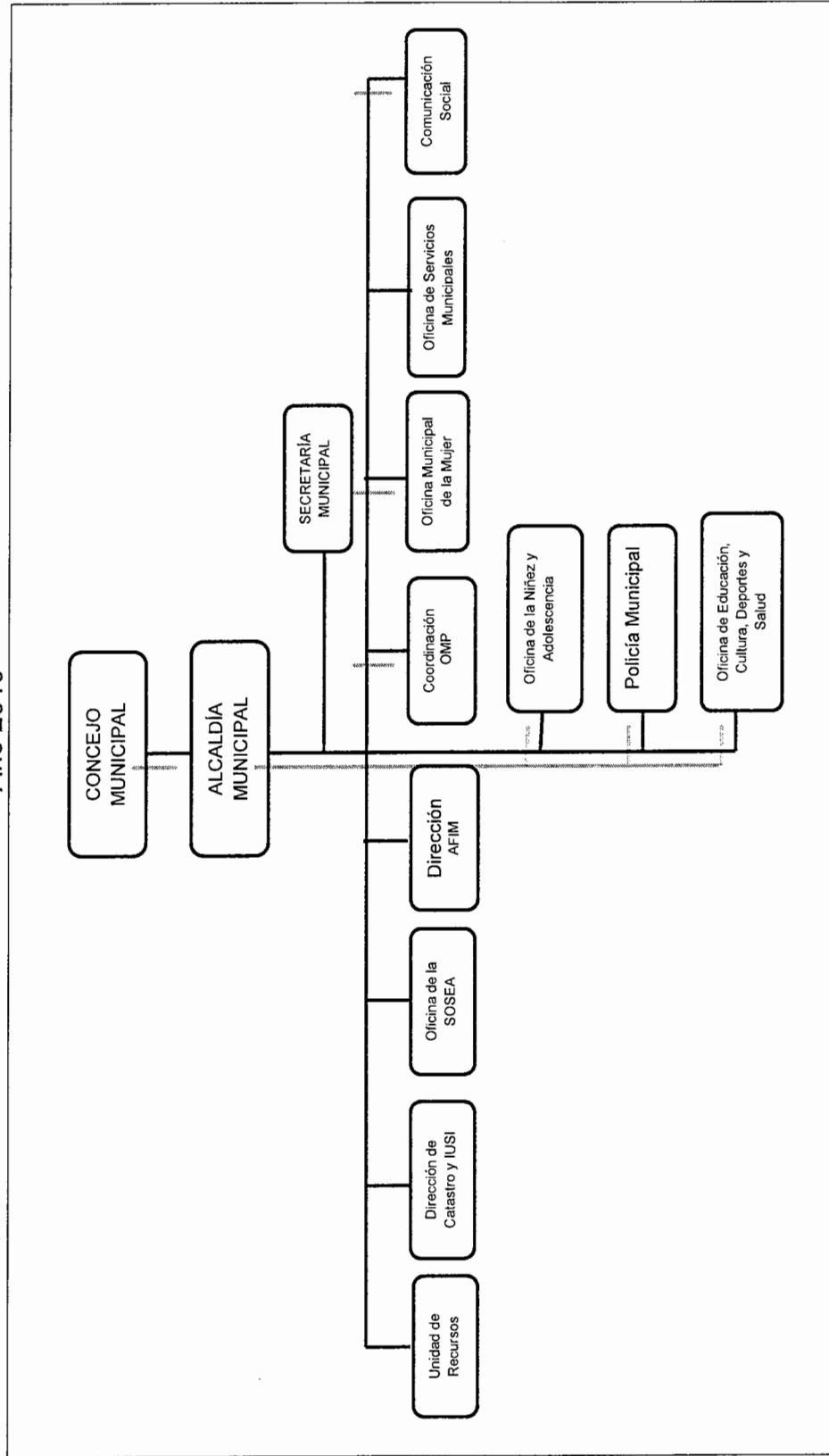
- Velar por el mejoramiento de las condiciones de saneamiento ambiental básico de las comunidades menos protegidas.
- Propiciar el desarrollo social, económico y tecnológico que prevenga la contaminación del ambiente y mantenga el equilibrio ecológico

1.5 Valores

Los valores son principios que permiten orientar el comportamiento en función de la realización personal. Los principales valores que se deben aplicar dentro y fuera de la institución son los siguientes.

- **Ética:** realizar las tareas con dignidad
- **Responsabilidad:** cumplir con las obligaciones y compromisos adquiridos.
- **Eficiencia:** cumplir las tareas, aprovechar al máximo los recursos disponibles.
- **Trabajo en equipo:** delegar las funciones para alcanzar los fines establecidos.
- **Respeto:** mantener en armonía las relaciones interpersonales de los colaboradores y pobladores del Municipio.
- **Innovación:** mantenerse a la vanguardia en la prestación de los servicios.
- **Actitud:** realizar las tareas con entusiasmo, confianza y optimismo.

Gráfica 2
Municipio de Zunilto, Departamento de Suchitepéquez
Organigrama General propuesto para la Municipalidad
Año 2010



Fuente: Elaboración propia con base en información proporcionada por la Secretaría municipal, e investigación de campo Grupo EPS., segundo semestre 2010.

1.6 Base legal

La base legal, para la elaboración de los perfiles de puestos son las siguientes:

- Código Municipal, Decreto 12-2002
- Ley de Servicio Municipal, Decreto 1-87
- Ley de contratación del Estado
- Ley Orgánica del Presupuesto, Decreto 101-97
- Manual de Administración Financiera Integrada Municipal (MAFIM)

1.7 Descripción técnica de cargos y puestos

A continuación se detalla la descripción de los cargos y puestos que conforman la municipalidad de Zunilito con sus respectivas atribuciones y especificaciones para cada puesto.

**MANUAL DE ORGANIZACIÓN
MUNICIPALIDAD DE ZUNILITO
DEPARTAMENTO DE SUCHITEPÉQUEZ**



DESCRIPCIÓN TÉCNICA

CÓDIGO: 001

FECHA: Julio 2012

I. IDENTIFICACIÓN

Titulo:	Concejo Municipal
Ubicación:	Municipalidad
Inmediato superior:	Ninguno
Subalternos:	Ninguno

II. DESCRIPCIÓN

Naturaleza:

Es de tipo administrativo, encargado de ejercer el gobierno municipal, representa la máxima autoridad del Municipio. Es el órgano colegiado superior de la deliberación y decisión de los asuntos municipales. Está integrado por el alcalde, síndicos y concejales; electos directa y popularmente de conformidad con la ley de la materia.

Atribuciones:

Los síndicos y concejales, como miembros del órgano de resolución y decisión, tienen las siguientes atribuciones:

- a) La iniciativa, deliberación y decisión de los asuntos municipales
- b) El ordenamiento territorial y control urbanístico de la circunscripción municipal.
- c) Convocar a los distintos sectores de la sociedad del municipio para la formulación e institucionalización de las políticas públicas municipales y los

- planes de desarrollo urbano y rural del municipio e identificar y priorizar las necesidades comunitarias y propuestas de solución a los problemas locales.
- d) El control y fiscalización de los distintos actos del gobierno municipal y de su administración.
 - e) El establecimiento, planificación, reglamentación, programación, control y evaluación de los servicios públicos municipales, así como las decisiones sobre las modalidades institucionales para su prestación, teniendo siempre en cuenta la preeminencia de los intereses públicos.
 - f) La aprobación, control de ejecución, evaluación y liquidación del presupuesto de ingresos y egresos del municipio, en concordancia con las políticas públicas municipales.
 - g) La aceptación de la delegación o transferencia de competencias
 - h) El planteamiento de conflictos de competencia a otras entidades presentes en el municipio.
 - i) La emisión y aprobación de acuerdos, reglamentos y ordenanzas municipales.
 - j) La creación, supresión o modificación de sus dependencias, empresas y unidades de servicios administrativos.
 - k) Autorizar el proceso de descentralización y desconcentración del gobierno municipal, con el propósito de mejorar los servicios y crear los órganos institucionales necesarios, sin perjuicio de la unidad de gobierno y gestión del Municipio.
 - l) La organización de cuerpos técnicos, asesores y consultivos que sean necesarios al municipio, así como el apoyo que estime necesario a los consejos asesores indígenas de la alcaldía comunitaria o auxiliar, así como de los órganos de coordinación de los Consejos Comunitarios de Desarrollo y de los Consejos Municipales de Desarrollo.
 - m) La preservación y promoción del derecho de los vecinos y de las comunidades a su identidad cultural, de acuerdo a sus valores, idiomas,

tradiciones y costumbres.

- n) La fijación de rentas de los bienes municipales sean estos de uso común o no, la de tasas por servicios administrativos y tasas por servicios públicos locales, contribuciones por mejoras o aportes compensatorios de los propietarios o poseedores de inmuebles beneficiados por las obras municipales de desarrollo urbano y rural.
- o) Proponer la creación, modificación o supresión de arbitrios al Organismo Ejecutivo, quien trasladara el expediente con la iniciativa de ley respectiva al Congreso de la Republica.
- p) La fijación de sueldo y gastos de representación del alcalde, las dietas por asistencia a sesiones del Concejo Municipal, y, cuando corresponda, las remuneraciones a los alcaldes comunitarios o alcaldes auxiliares. Así como emitir el reglamento de viáticos correspondiente.
- q) La concesión de licencias temporales y aceptación de excusas a sus miembros para no asistir a sesiones.
- r) La aprobación de la emisión, de conformidad con la ley, de acciones, bonos y demás títulos y valores que se consideren necesarios para el mejor cumplimiento de los fines y deberes del municipio.
- s) La aprobación de los acuerdos o convenios de asociación o cooperación con otras corporaciones municipales, entidades u organismos públicos o privados, nacionales e internacionales que propicien el fortalecimiento de la gestión y desarrollo municipal, sujetándose a las leyes de la materia.
- t) La promoción y mantenimiento de relaciones con instituciones públicas nacionales, regionales, departamentales y municipales.
- u) Adjudicar la contratación de obras, bienes, suministros y servicios que requiera la municipalidad, sus dependencias, empresas y demás unidades administrativas de conformidad con la ley de la materia, exceptuando aquellas que corresponden adjudicar al alcalde.
- v) La creación del cuerpo de policía municipal.

- w) En lo aplicable, las facultades para el cumplimiento de las obligaciones atribuidas al Estado por el artículo 119 de la Constitución Política de la Republica de Guatemala.
- x) La elaboración y mantenimiento del catastro municipal en concordancia con los compromisos adquiridos en los acuerdos de paz y la ley de la materia.
- y) La promoción y protección de los recursos renovables y no renovables del municipio.
- z) Emitir el dictamen favorable para la autorización de establecimientos que por su naturaleza estén abiertos al público, sin el cual ninguna autoridad podrá emitir la licencia respectiva.
- aa) Las demás competencias inherentes a la autonomía del municipio.
- bb) La discusión, aprobación, control de ejecución y evaluación de las políticas municipales de desarrollo de la juventud.

Relaciones de trabajo:

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

Autoridad:

Está facultado para tomar decisiones en reuniones del Concejo, así como proponer proyectos.

Responsabilidad

Encargado de realizar las diferentes sesiones, para resolver problemas del Municipio, planificación de las distintas actividades realizadas por cada uno de

los funcionarios que integran la municipalidad de Zunilito, es responsable de realizar el presupuesto municipal.

III. ESPECIFICACIONES: (Requisitos mínimos exigidos)

Educacionales

- Saber leer y escribir.

Experiencia

- No indispensable.

Habilidades y destrezas

- Habilidades para:
 - Desarrollar relaciones humanas
- Destrezas para:
 - Operar equipos de computación.

Otros requisitos

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

Elaboró Gabriela Aguilar	Revisó	Autorizó
------------------------------------	---------------	-----------------

**MANUAL DE ORGANIZACIÓN
MUNICIPALIDAD DE ZUNILITO
DEPARTAMENTO DE SUCHITEPÉQUEZ**



DESCRIPCIÓN TÉCNICA

CÓDIGO: 002

FECHA: Julio 2012

I. IDENTIFICACIÓN

Titulo: Alcalde
 Ubicación: Alcaldía Municipal
 Inmediato superior: Ninguno
 Subalternos: Personal administrativo de la municipalidad

II. DESCRIPCIÓN

Naturaleza:

Es de tipo administrativo, el Alcalde es quien debe hacer cumplir con las ordenanzas, reglamentos, acuerdos, resoluciones y demás disposiciones del Consejo Municipal. Para cumplir con esta obligación, el Alcalde puede emitir las órdenes e instrucciones necesarias, dictar las medidas de la política y buen gobierno y ejercer la potestad de acción directa (Art. 53. Del Código Municipal).

Atribuciones:

- a) Dirigir la administración municipal
- b) Representar a la municipalidad y al municipio
- c) Presidir las sesiones del Concejo Municipal y convocar a sus miembros a sesiones ordinarias y extraordinarias de conformidad con el código municipal.
- d) Velar por el estricto cumplimiento de las políticas públicas municipales y de los planes, programas y proyectos de desarrollo del municipio.
- e) Dirigir, inspeccionar e impulsar los servicios públicos y obras municipales.

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

- p) Autorizar, el título gratuito, los matrimonios civiles, dando dentro de la ley las mayores facilidades para que se verifiquen, pudiendo delegar esta función en uno de los concejales.
- q) Tomar el juramento de ley a los concejales, síndicos y a los alcaldes comunitarios o auxiliares, al darles posesión de sus cargos.
- r) Enviar copia autorizada a la Contraloría General de Cuentas del inventario de los bienes del municipio, dentro de los primeros quince (15) días calendario del mes de enero de cada año.
- s) Ser el medio de comunicación entre el Concejo Municipal y las autoridades y funcionario públicos.
- t) Presentar el presupuesto anual de la municipalidad al Concejo Municipal para su conocimiento y aprobación.

Relaciones de trabajo:

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

Autoridad

- Está facultado para presidir sesiones del Concejo Municipal
- Dirige la administración municipal
- Representa legalmente a la Municipalidad y al Municipio
- Preside y coordina el Consejo Municipal de Desarrollo e
- Integra el Consejo Departamental de Desarrollo

Responsabilidad:

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

III. ESPECIFICACIONES: (Requisitos mínimos exigidos)**Educacionales**

- Saber leer y escribir.

Experiencia

- No indispensable.

Habilidades y destrezas

- Habilidades para:
 - Desarrollar relaciones humanas
- Destrezas para:
 - Operar equipos de computación.

Otros requisitos

- Ser guatemalteco de origen y vecino inscrito en el distrito municipal.
- Estar en el goce de sus derechos políticos.
- Ser electo por el pueblo.

Elaboró Gabriela Aguilar	Revisó	Autorizó
------------------------------------	---------------	-----------------

**MANUAL DE ORGANIZACIÓN
MUNICIPALIDAD DE ZUNILITO
DEPARTAMENTO DE SUCHITEPÉQUEZ**



DESCRIPCIÓN DEL PUESTO

CÓDIGO: 003

FECHA: Julio 2012

I. IDENTIFICACIÓN

Título del puesto	Secretario Municipal
Ubicación del puesto	Secretaría Municipal
Inmediato superior	Alcalde, Concejo Municipal
Subalternos	Oficial de secretaría

II. DESCRIPCIÓN

Naturaleza del puesto

Destinado al servicio del Concejo y Alcalde Municipal. Contribuir al cumplimiento de las atribuciones y funciones que a estas entidades le corresponden.

Atribuciones

- a) Elaborar, en los libros correspondientes, las actas de las sesiones del Concejo Municipal y autorizarlas, con su firma, al ser aprobadas de conformidad con lo dispuesto en este Código.
- b) Certificar las actas y resoluciones del alcalde o del Concejo Municipal.
- c) Dirigir y ordenar los trabajos de la Secretaría, bajo la dependencia inmediata del alcalde, cuidando que los empleados cumplan sus obligaciones legales y reglamentarias.
- d) Redactar la memoria anual de labores y presentarla al Concejo Municipal, durante la primera quincena del mes de enero de cada año, remitiendo

ejemplares de ella al Organismo Ejecutivo, al Congreso de la República y al Consejo Municipal de Desarrollo y a los medios de comunicación a su alcance.

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

Relaciones de trabajo:

- Concejo Municipal
- Con su jefe inmediato superior
- Con los empleados de la municipalidad
- Con los subalternos
- Con los vecinos del municipio que solicitan los servicios

Autoridad

- Está facultado para asistir a sesiones del Concejo Municipal

Responsabilidad

- Es responsable de coordinar actividades con otras instituciones.

III. ESPECIFICACIONES DEL PUESTO: (Requisitos mínimos exigidos)

Educacionales

- Título de nivel medio
- Estudios universitarios

Experiencia

- Como mínimo dos años.

Habilidades y destrezas

- Habilidades para:
 - Desarrollar relaciones humanas
 - Trabajo en equipo
- Destrezas para:
 - Operar equipos de computación.
 - Organizar funciones y coordinar tareas.

Otros requisitos

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

Elaboró Gabriela Aguilar	Revisó	Autorizó
------------------------------------	---------------	-----------------

**MANUAL DE ORGANIZACIÓN
MUNICIPALIDAD DE ZUNILITO
DEPARTAMENTO DE SUCHITEPÉQUEZ**



DESCRIPCIÓN DEL PUESTO

CÓDIGO: 004

FECHA: Julio 2012

I. IDENTIFICACIÓN

Título del puesto	Coordinador de planificación
Ubicación del puesto	Dirección Municipal de Planificación
Inmediato superior	Alcalde
Subalternos	Asistente de Coordinación

II. DESCRIPCIÓN

Naturaleza del puesto

Trabajo administrativo que consiste en coordinar y consolidar los diagnósticos, planes, programas y proyectos del Municipio. La oficina municipal de planificación podrá contar con el apoyo sectorial de los ministerios y secretarías de Estado que integran el Organismo Ejecutivo.

Atribuciones

- a) Cumplir y ejecutar las decisiones del Concejo Municipal en lo correspondiente a su responsabilidad y atribuciones específicas.
- b) Elaborar perfiles, estudios de pre inversión y factibilidad de los proyectos para el desarrollo del municipio, a partir de las necesidades sentidas y priorizadas.
- c) Mantener actualizadas las estadísticas socioeconómicas del municipio, incluyendo la información geográfica de ordenamiento territorial y de recursos naturales.

- d) Mantener actualizado el registro de necesidades identificadas y priorizadas, y de los planes, programas y proyectos en sus fases de perfil, factibilidad, negociación y ejecución.
- e) Mantener un inventario permanente de la infraestructura social y productiva con que cuenta cada centro poblado, así como de la cobertura de los servicios públicos de los que gozan éstos.
- f) Asesorar al Concejo Municipal y al Alcalde en sus relaciones con las entidades de desarrollo públicas y privadas.
- g) Suministrar la información que le sea requerida por las autoridades municipales u otros interesados, con base a los registros existentes, y
- h) Mantener actualizado el catastro municipal.

Relaciones de trabajo:

- Con su jefe inmediato superior
- Con los empleados de la municipalidad
- Con los subalternos
- Con los vecinos del municipio que solicitan los servicios

Autoridad

- Está facultado para asistir a sesiones del Consejo Municipal

Responsabilidad

- Es responsable de coordinar actividades con otras instituciones.

III. ESPECIFICACIONES DEL PUESTO: (Requisitos mínimos exigidos)

Educacionales

- Pensum cerrado de carrera universitaria

Experiencia

- Dos años de experiencia, indispensable.

Habilidades y destrezas

- Habilidades para:
 - Desarrollar relaciones humanas
 - Planificar
 - Organizar
 - Controlar
- Destrezas para:
 - Operar equipos de computación.
 - Manejo de equipo de oficina.

Otros requisitos

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

Elaboró Gabriela Aguilar	Revisó	Autorizó
------------------------------------	---------------	-----------------

**MANUAL DE ORGANIZACIÓN
MUNICIPALIDAD DE ZUNILITO
DEPARTAMENTO DE SUCHITEPÉQUEZ**



DESCRIPCIÓN DEL PUESTO

CÓDIGO: 005

FECHA: Julio 2012

I. IDENTIFICACIÓN

Titulo del puesto	Director Financiero
Ubicación del puesto	Administración Financiera Integral Municipal
Inmediato superior	Alcalde
Subalternos	Tesorero Municipal

III. DESCRIPCIÓN

Naturaleza del puesto (Descripción genérica)

Con base a lo que establece el Código Municipal en el Artículo 90, es un trabajo de tipo directivo cuya responsabilidad será planificar, organizar, dirigir, supervisar y evaluar, todas las operaciones presupuestarias contables y financieras de las áreas de presupuesto, contabilidad y tesorería de la Municipalidad, coordinar con las demás unidades de la organización municipal, lo relativo a la información que deberá registrarse en el sistema.

Descripción específico del puesto:

Atribuciones:

- a) Proponer, en coordinación con la oficina municipal de planificación, al Alcalde Municipal, la política presupuestaria y las normas para su formulación, coordinando y consolidando la formulación del proyecto de presupuesto de ingresos y egresos del municipio, en lo que corresponde a las dependencias municipales.
- b) Rendir cuenta al Concejo Municipal, en su sesión inmediata, para que

resuelva sobre los pagos que haga por orden del Alcalde y que, a su juicio, no estén basados en la ley, lo que lo eximirá de toda responsabilidad con relación a esos pagos.

- c) Programar el flujo de ingresos y egresos con base a las prioridades y disponibilidades de la municipalidad, en concordancia con los requerimientos de sus dependencias municipales, responsables de la ejecución de programas y proyectos; así como efectuar los pagos que estén fundados en las asignaciones del presupuesto municipal, verificando previamente su legalidad.
- d) Llevar el registro de la ejecución presupuestaria y de la contabilidad de la municipalidad y preparar los informes analíticos correspondientes.
- e) Remitir a la Contraloría General de Cuentas, certificaciones del acta que documenta el corte de caja y arqueo de valores municipales, a más tardar cinco (5) días hábiles después de efectuadas esas operaciones.
- f) Evaluar cuatrimestralmente la ejecución del presupuesto de ingresos y gastos del municipio y proponer las medidas que sean necesarias.
- g) Efectuar el cierre contable y liquidar anualmente el presupuesto de ingresos y gastos del municipio.
- h) Recaudar, administrar, controlar y fiscalizar los tributos y, en general, todas las demás rentas e ingresos que deba percibir la municipalidad, de conformidad con la ley.
- i) Asesorar al Alcalde y al Consejo Municipal en materia de administración financiera.
- j) Mantener una adecuada coordinación con los entes rectores de los sistemas de administración financiera y aplicar las normas y procedimientos que emanen de éstos.
- k) Elaborar y mantener actualizado el registro de contribuyentes, en coordinación con el catastro municipal.
- l) Informar al Alcalde y a la Oficina Municipal de Planificación sobre los

cambios de los objetos y sujetos de la tributación.

- m) Administrar la deuda pública municipal.
- n) Administrar la cuenta caja única, basándose en los instrumentos gerenciales, de la Cuenta Única del Tesoro Municipal.
- o) Elaborar y presentar la información financiera que por ley le corresponde y
- p) Desempeñar cualquier otra función o atribución que le sea asignada por la ley, por el Consejo o por el alcalde Municipal en materia financiera.

Relaciones de trabajo:

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

Autoridad:

- Está facultado para dirigir actividades del personal bajo su cargo
- Para proponer estrategias en pro de las finanzas municipales
- Verificar todas las transacciones financieras según leyes vigentes y
- Distribuye las actividades dentro del personal asignado.

Responsabilidad

- Es responsable de incluir los planes, programas y proyectos acordados por Concejo Municipal y la Oficina Municipal de Planificación –OMP- en el presupuesto anual para su ejecución.
- Presentar informes indicados en sus atribuciones

- De la custodia, conservación y uso de los documentos e información a cargo de la unidad.
- Cumplir con los requisitos legales

III. ESPECIFICACIONES DEL PUESTO: (Requisitos mínimos exigidos)

Educacionales

- Título de contador público y auditor

Experiencia

- Dos años mínimos.

Habilidades y destrezas

- Habilidades para:
 - Desarrollar relaciones humanas
 - Planificar
 - Organizar
 - Controlar
 - Dirigir
- Destrezas para:
 - Operar equipos de computación.

Otros requisitos

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

Elaboró Gabriela Aguilar	Revisó	Autorizó
------------------------------------	---------------	-----------------

**MANUAL DE ORGANIZACIÓN
MUNICIPALIDAD DE ZUNILITO
DEPARTAMENTO DE SUCHITEPÉQUEZ**



DESCRIPCIÓN TÉCNICA DEL PUESTO

CÓDIGO: 006

FECHA: Julio 2012

I. IDENTIFICACIÓN

Titulo del puesto	Encargada de la Oficina Municipal de la Mujer
Ubicación del puesto	Oficina Municipal de la Mujer
Inmediato superior	Alcalde
Subalternos	Ninguno

II. DESCRIPCIÓN

Naturaleza del puesto

Con base a lo que establece el Código Municipal en el Artículo 96 Bis, es un trabajo de tipo administrativo cuya responsabilidad será la atención de las necesidades específicas de las mujeres del municipio y del fomento de su liderazgo comunitario, participación económica, social y política.

Atribuciones:

- a) Planificar y programar las acciones de carácter técnico que implementará la Oficina Municipal de la Mujer.
- b) Proponer al Concejo Municipal para el funcionamiento de la Oficina Municipal de la Mujer y el cumplimiento de sus atribuciones.
- c) Elaborar el Manual de las Funciones de la Oficina Municipal de la Mujer específico del municipio.
- d) Elaborar el manual de las Funciones de la Oficina Municipal de la Mujer específico del municipio.

- e) Ser la responsable de elaborar e implementar propuestas de políticas municipales basadas en la Política Nacional de Promoción y Desarrollo de las Mujeres Guatemaltecas para integrarlas a políticas, agendas locales y acciones municipales.
- f) Brindar información, asesoría y orientación a las mujeres del municipio, especialmente sobre sus derechos; así como apoyar el proceso de organización y formalización de los grupos de mujeres, acompañándolas en la obtención de su personalidad jurídica.
- g) Organizar cursos de capacitación y formación para las mujeres del municipio, para fortalecer sus habilidades, capacidades y destrezas.
- h) Informar y difundir el quehacer de la Oficina Municipal de la Mujer a través de los medios de comunicación, con el objeto de visibilizar las acciones que la oficina realiza en el municipio.
- i) Promover la organización social y participación comunitaria de las mujeres en los distintos niveles del Sistema de Consejos de Desarrollo Urbano y Rural
- j) Coordinar con las dependencias responsables, la gestión de cooperación técnica y financiera con entes nacionales e internacionales, para la implementación de acciones y proyectos a favor de las mujeres del municipio.
- k) Mantener y actualizar permanentemente un centro de documentación que contenga material informativo, de capacitación y de investigación, así como leyes generales y específicas, en especial las que se refieren a los derechos humanos de las mujeres, participación ciudadana y auditoría social.
- l) Proponer la creación de guarderías municipales para la atención de los menores que habitan el municipio.

Relaciones de trabajo:

- Concejo Municipal y Alcalde
- Con los empleados de la municipalidad bajo su cargo y de las distintas

unidades para proporcionar y obtener información relacionada con las actividades de la oficina.

- Con representantes de entidades públicas, privadas y otros organismos relacionados con el trabajo
- Con proveedores.

Autoridad:

- Está facultado para dirigir actividades del personal bajo su cargo
- Para proponer estrategias en pro de las mujeres del Municipio
- Verificar todas las actividades organizadas para las mujeres
- Distribuye las actividades dentro del personal asignado.

Responsabilidad

- Es responsable de incluir los planes, programas y proyectos acordados por Concejo Municipal y la Oficina Municipal de la Mujer
- Presentar informes indicados en sus atribuciones
- De la custodia, conservación y uso de los documentos e información a cargo de la unidad.
- Cumplir con los requisitos legales.

III. ESPECIFICACIONES DEL PUESTO: (Requisitos mínimos exigidos)

Educacionales

- Pensum cerrado de carrera universitaria

Experiencia

- Dos años indispensables.

Habilidades y destrezas

- Habilidades para:
 - Desarrollar relaciones humanas
- Destrezas para:
 - Operar equipos de computación.

Otros requisitos

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

Elaboró
Gabriela Aguilar

Revisó

Autorizó

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



MANUAL DE NORMAS Y PROCEDIMIENTOS



**MUNICIPALIDAD DE ZUNILITO
DEPARTAMENTO DE SUCHITEPÉQUEZ**

Julio 2012

ÍNDICE

	Introducción	i
1	MANUAL DE NORMAS Y PROCEDIMIENTOS	1
1.1	Objetivos del Manual	1
1.1.1	General	1
1.1.2	Específicos	1
1.2	Campo de aplicación	1
1.3	Normas generales de aplicación	2
1.4	Procedimientos	2
1.5	Simbología	2
1.6	Flujogramas	3
	Procedimiento 1: Estimación del Recurso Humano	4
	Descripción, objetivos y normas	4
	Procedimiento descriptivo	5
	Procedimiento gráfico	6
	Procedimiento 2: Servicio al cliente en línea	7
	Descripción, objetivos y normas	7
	Procedimiento descriptivo	8
	Procedimiento gráfico	9
	Procedimiento 3: Capacitación del personal	10
	Descripción, objetivos y normas	10
	Procedimiento descriptivo	11
	Procedimiento gráfico	12
	Procedimiento 4: Reclutamiento y selección del personal	13
	Descripción, objetivos y normas	13
	Procedimiento descriptivo	14
	Procedimiento gráfico	15
	Procedimiento 5: Orientación de los clientes en recepción	16

Descripción, objetivos y normas	16
Procedimiento descriptivo	17
Procedimiento gráfico	18

INTRODUCCIÓN

El presente Manual de Normas y Procedimientos constituye una herramienta práctica, que proporciona los lineamientos necesarios para orientar al proceso que implica la contratación de personal. A continuación se presenta el manual de normas y procedimientos de la unidad de recursos humanos, el cual describe la sucesión cronológica y secuencia de operaciones necesarias para lograr el objetivo general propuesto en el presente instrumento administrativo.

Este manual tiene como objetivo primordial proporcionar una guía que permita a las autoridades y encargado de recursos humanos tener a la mano información acerca de los procedimientos a su cargo y la normativa que lo rige en el que hacer administrativo.

Por esta razón se incluye el campo de aplicación, normas generales, procedimientos y la presentación grafica expresada en flujo grama, para su fácil comprensión.

Es indispensable la revisión periódica del documento para la actualización de las funciones o cambios que puedan sufrir las actividades en el transcurrir del tiempo.

1 MANUAL DE NORMAS Y PROCEDIMIENTOS

El manual de normas y procedimientos es el instrumento administrativo de carácter informativo; en el mismo se presenta en forma de secuencia, los pasos para la ejecución de las actividades por realizar cada unidad administrativa. Su principal objetivo es, limitar su campo de aplicación, facilitar la toma de decisiones y regular las obligaciones de cada puesto o cargo de trabajo.

1.1 Objetivos del Manual

Se presentan a continuación los objetivos general y específicos:

1.1.1 Objetivo general

Orientar a los procedimientos administrativos de la unidad de recursos humanos de la Municipalidad, establecer los modelos a seguir en cada uno de los procesos con el fin de orientar las tareas que deben realizarse.

1.1.2 Objetivosespecíficos

- Cumplir con normas administrativas para la ejecución de procedimientos, evitar dualidad de mando, aumentar la eficacia y eficiencia de los empleados.
- Formalizar las funciones que cada uno de los puestos o cargos debe ejecutar.
- Dotar a el encargado del área de un instrumento administrativo a través del cual puedan guiarse a efecto de conocer en forma detallada los pasos a seguir en cada actividad o proceso dentro de la Organización.

1.2 Campo de aplicación

Tiene su campo de aplicación en el departamento de recursos humanos y personal que labore en el mismo.

1.3 Normas generales de aplicación

Será de vigencia indefinida a partir de la fecha de aprobación por parte del Concejo Municipal y Alcalde, y deberá ser actualizado de acuerdo a lo estipulado por los miembros en Asamblea, quienes deberán hacer públicas ante el mismo los cambios o modificaciones que el mismo sufra.

El documento debe ser de fácil acceso a cada uno de los miembros del departamento y principalmente a las personas involucradas en de los procedimientos de trabajo dentro de la Organización.

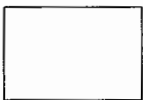
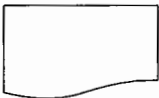
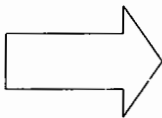
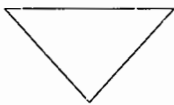
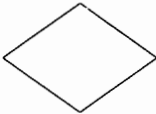
1.4 Procedimientos

Los siguientes procedimientos están contenidos en el manual:

- a) Estimación de las necesidades de personal
- b) Servicio al cliente en línea
- c) Capacitación del personal
- d) Reclutamiento y selección de personal
- e) Orientación de los clientes a realizar trámites.

1.5 Simbología

Para llevar a cabo la elaboración de flujogramas se utiliza la siguiente simbología:

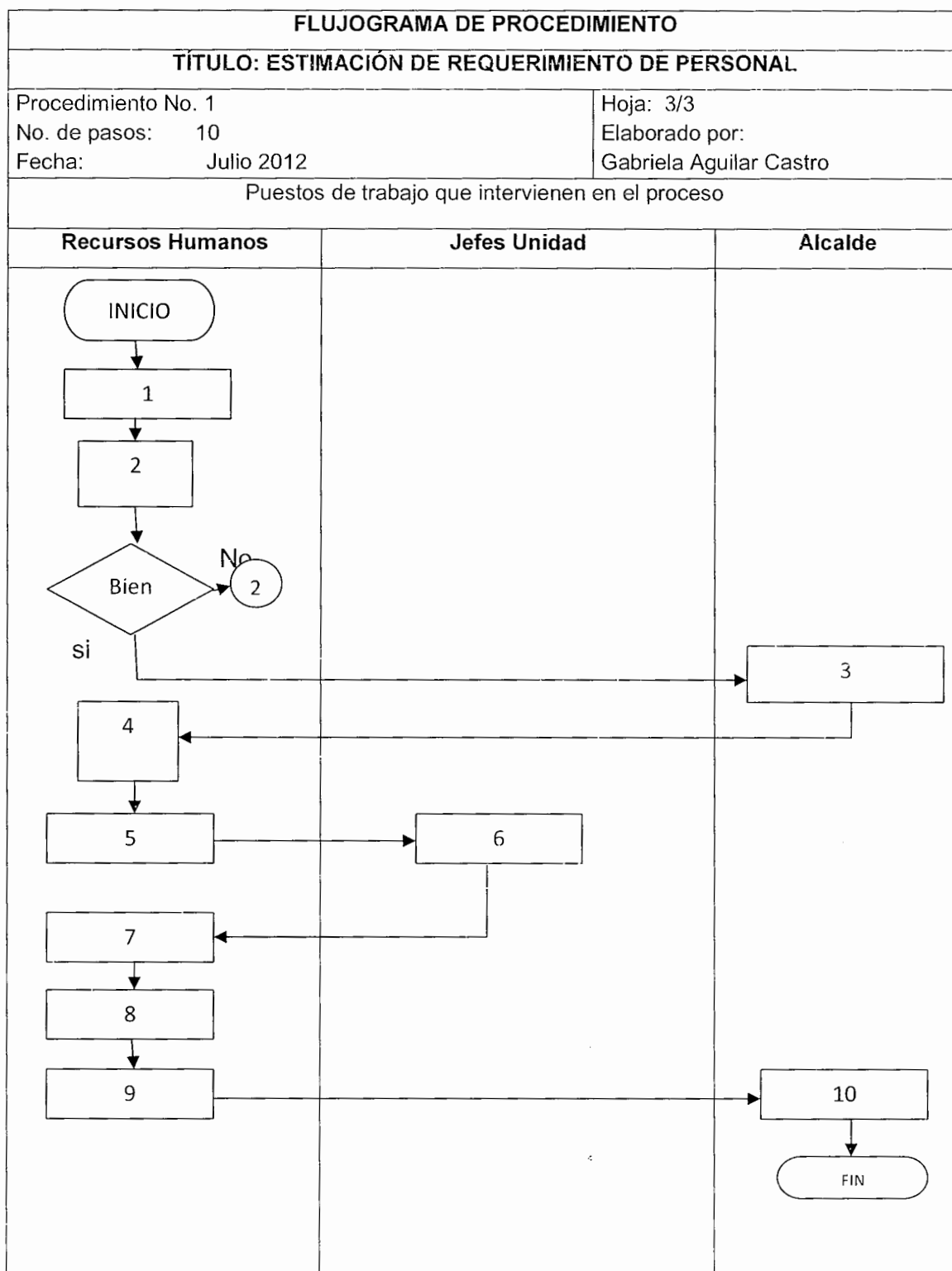
	Inicio o final indica el inicio o fin de un procedimiento
	Operación se utiliza cuando se realiza una acción se representa por un círculo o rectángulo.
	Inspección inspección se aplica al examinar un objeto para su identificación, verificación de calidad o cantidad.
	Documento corresponde a la utilización de un formulario, libro o folleto
	Transporte o traslado utilizado cuando en el proceso interviene una sección o departamento.
	Archivo simboliza el archivo de un documento o expediente.
	Decisión indica si un procedimiento continúa o no

1.6 Flujogramas

A continuación se muestra la representación grafica de la secuencia de las actividades de los diferentes procesos para facilitar el análisis de los mismos.

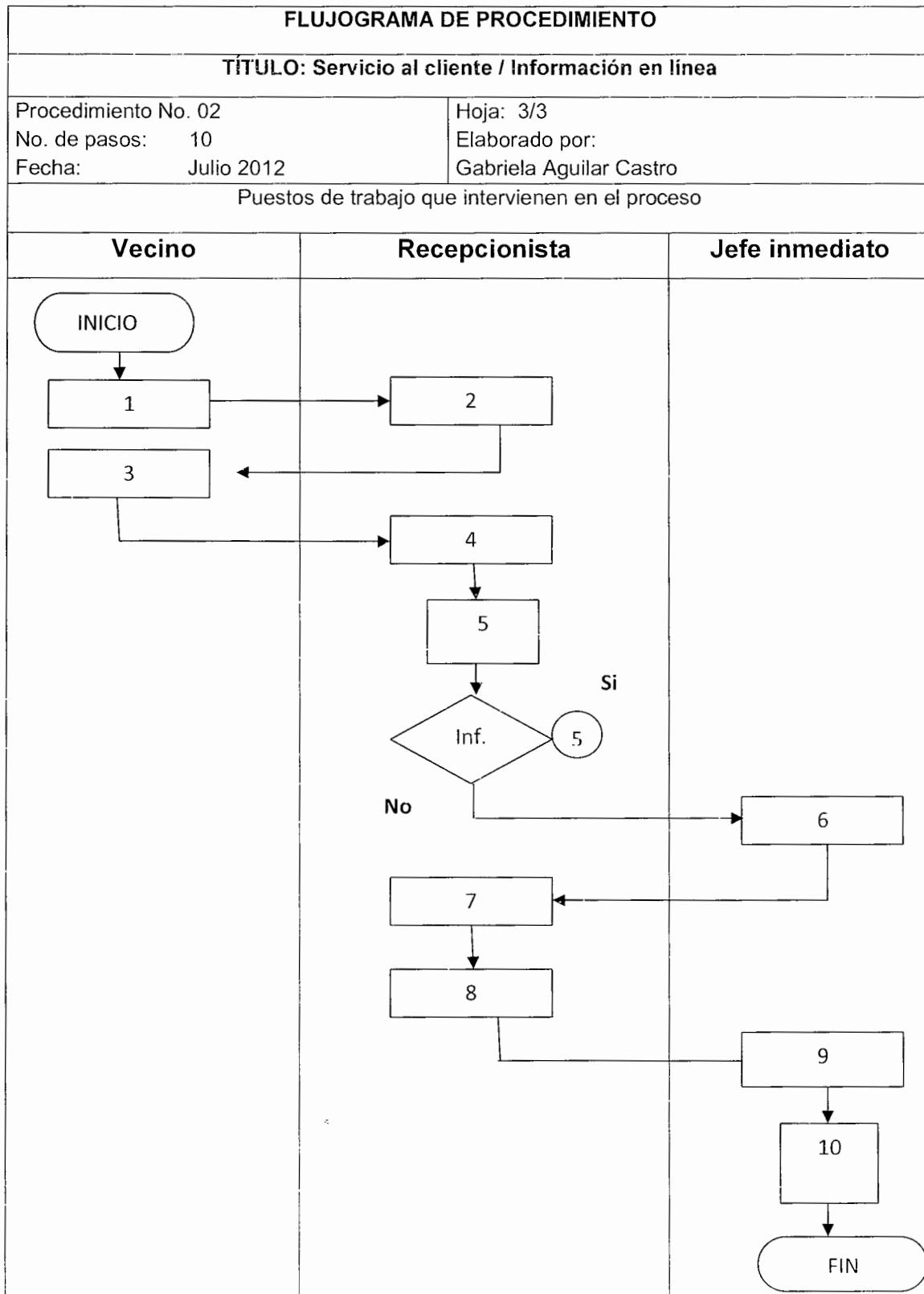
MUNICIPALIDAD DE ZUNILITO	
UNIDAD DE RECURSOS HUMANOS	
TÍTULO: ESTIMACIÓN DE RECURSO HUMANO	
Procedimiento No. 01	Hoja: 1/3
No. de pasos: 10	Elaborado por:
Fecha: Julio 2012	Gabriela Aguilar Castro
Inicia: Encargado de recursos humanos	Termina: Alcalde Municipal
OBJETIVOS ESPECÍFICOS: • Estimar con antelación de forma cualitativa y cuantitativa los requerimientos de personal de la municipalidad. • Prever con antelación la destitución o creación de nuevas plazas. NORMAS ESPECÍFICAS • Al momento de estimar el requerimiento de personal, se debe tomar de base el plan operativo anual de la municipalidad. • Los requerimientos de personal de cada unidad deben basarse en las disposiciones del Código Municipal Decreto 12-2002 y la Ley de Servicio Municipal Decreto 1-87 • La convocatoria debe ser elaborada por el encargado de la unidad de recursos humanos por lo menos una vez al año, la cual contendrá: fecha, hora y lugar de reunión además se solicitará confirmación de asistencia de los jefes de las distintas unidades. • La estimación de requerimiento de personal de cada unidad, deberá contener datos generales (nombre de la dependencia, título y número de puesto, funciones, especialidades y salarios).	

RESPONSABLE	Paso No.	DESCRIPCIÓN DEL PROCEDIMIENTO
Encargado de recursos humanos	1	Prepara programa y formulario de estimación de requerimiento de personal que se realizará con los jefes de distintas unidades.
	2	Revisa que el contenido del programa sobre estimación de requerimiento de personal se ajuste al POA. 2.1 Si se ajusta al POA trasladar al Alcalde para aprobación y autorización. 2.2 No se ajusta al POA corregir.
Alcalde	3	Firmar de aprobado de autorización para reproducir y distribuir en reunión.
Encargado de recursos humanos	4	Verificar firma de autorización para reproducir y distribuir en reunión.
	5	Convocar a reunión a jefes de unidad tema "estimación de requerimiento de personal", adjunta formulario de requerimiento de personal.
Jefe de unidad	6	Confirmar asistencia a reunión sobre tema: "estimación de requerimiento de personal".
Encargado de recursos humanos	7	Presidir el evento y solicitar a jefes de unidad, el formulario de requerimiento de personal completamente lleno.
	8	Revisa y clasifica el formulario de requerimiento de personal y aplica el criterio de importancia.
	9	Traslada al Alcalde un informe sobre la estimación de requerimiento de personal para aprobación y autorización.
Alcalde	10	Revisión y firma del informe para su respectiva autorización.



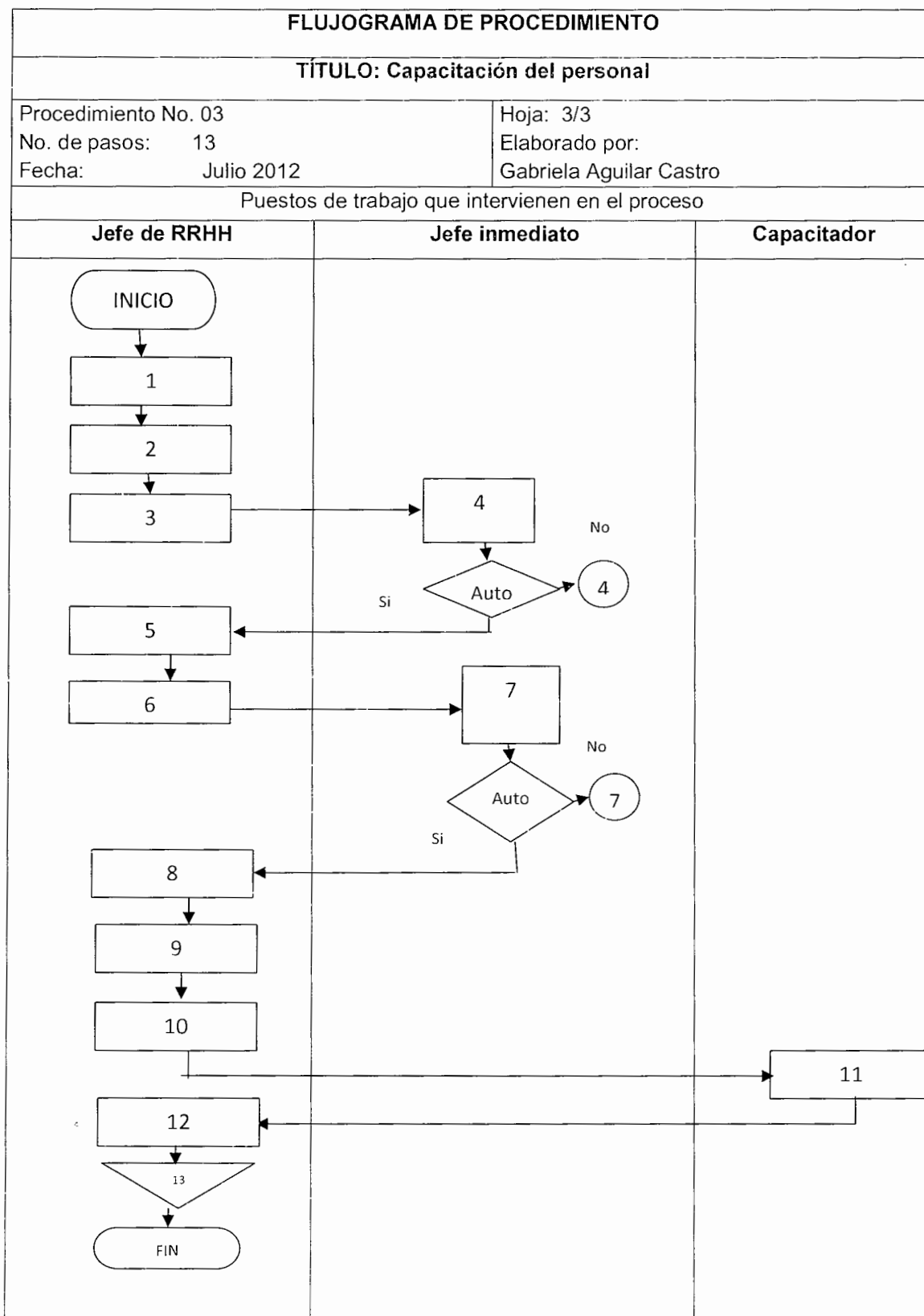
MUNICIPALIDAD DE ZUNILITO	
UNIDAD DE RECURSOS HUMANOS	
TÍTULO: Servicio al cliente / Información en línea	
Procedimiento No. 02	Hoja: 1/3
No. de pasos: 10	Elaborado por:
Fecha: Julio 2012	Gabriela Aguilar Castro
Inicia: Vecino	Termina: Recepcionista
DESCRIPCIÓN Este procedimiento contiene los pasos necesarios para la atención adecuada de llamadas telefónicas para la recepción de quejas, sugerencias y atención de información. OBJETIVOS ESPECÍFICOS: • Brindar a los vecinos del Municipio un adecuado servicio al cliente, que llene las expectativas y atienda las necesidades de los mismos. • Aplicar un proceso adecuado para la atención de llamadas telefónicas • Contar con información que permita determinar las deficiencias en el servicio y corregir las mismas. NORMAS ESPECÍFICAS • La recepcionista debe dar seguimiento a las quejas y sugerencias de los vecinos por lo que debe pasar un informe a su jefe inmediato. • Se debe impartir capacitación a los colaboradores en cuanto a mejorar el servicio al cliente. • Atender de forma inmediata el teléfono que estará al servicio de los pobladores. • Las llamadas deben ser atendidas con claridad y amabilidad, respondiendo a las necesidades de los usuarios.	

RESPONSABLE	Paso No.	DESCRIPCIÓN DEL PROCEDIMIENTO
Vecino	1	Inicia la llamada telefónica al marcar el número disponible para el servicio al cliente, el ha sido debidamente anunciado.
Recepcionista	2	Responde el teléfono de manera amable y clara, iniciando con el saludo e identificándose con su nombre y el de la institución y termina con la pregunta ¿Cómo le puedo servir?
Vecino	3	Procederá con la solicitud de información, queja o sugerencia u otro servicio relacionado a la función de servicio.
Recepcionista	4	Brinda información requerida y/o toma nota de la sugerencia o queja en el formulario respectivo elaborado para este fin.
	5	Clasifica el tipo de servicio que brindó. 5.1 Si recibió una queja o sugerencia trasladar al jefe inmediato para tomar las medidas correspondientes. 5.2 No es queja o sugerencia, sebrinda información solicitada registrando la misma.
Jefe inmediato	6	Firmar original y copia de recibido y procesar la información para solucionar el problema.
Recepcionista	7	Archivar la copia de recibido, firmada por su jefe inmediato de la queja o sugerencia en archivo clasificado por mes.
	8	Elaborar un informe estadístico de tipo de información más solicitada por los vecinos.
	9	Traslada al jefe inmediato éste informe de manera mensual para su análisis respectivo.
Jefe inmediato	10	Recibe, revisa y firma el informe, el cual debe utilizar para el análisis y creación de estrategias para dar conocer la información a los vecinos de manera eficaz así como análisis de las sugerencias y atención de quejas.



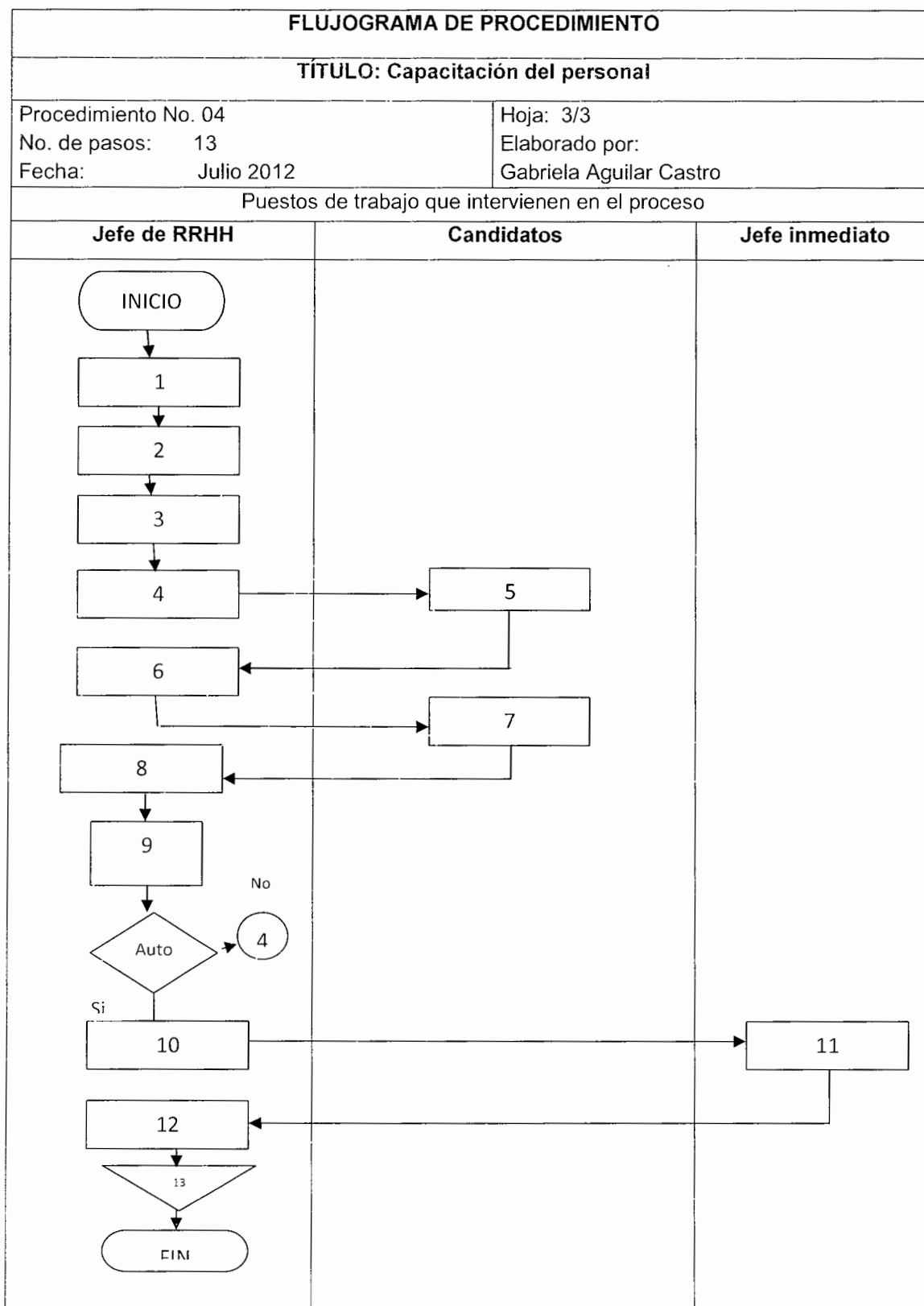
MUNICIPALIDAD DE ZUNILITO	
UNIDAD DE RECURSOS HUMANOS	
TÍTULO: Capacitación de personal	
Procedimiento No. 03	Hoja: 1/3
No. de pasos: 13	Elaborado por:
Fecha: Julio 2012	Gabriela Aguilar Castro
Inicia: Jefe de Recursos Humanos	Termina: Jefe de Recursos Humanos
DESCRIPCIÓN: • Contiene los pasos necesarios para la toma de decisiones respecto a la necesidad de capacitación al personal. OBJETIVOS ESPECÍFICOS: • Aplicación de un proceso adecuado para la capacitación de los colaboradores de la Municipalidad, con el propósito de fortalecer la gestión administrativa. NORMAS ESPECÍFICAS • La institución deberá promover el desarrollo de capacitación al personal en áreas específicas de acuerdo a las necesidades de las funciones del puesto. • El Jefe de Recursos Humanos deberá coordinar y desarrollar las actividades necesarias para llevar a cabo la capacitación. • Debe otorgársele un diploma de reconocimiento al personal que asista a dicha capacitación. • El programa de capacitación deberá incluir a todo el personal que labora en la Municipalidad, sin importar el nivel jerárquico. • El jefe de Recursos Humanos deberá contactar a la institución encargada de brindar la capacitación.	

RESPONSABLE	Paso No.	DESCRIPCIÓN DEL PROCEDIMIENTO
Encargado de recursos humanos	1	Elaborar programación por semestre de capacitación para todo el personal.
	2	Llevar a cabo un Diagnóstico para determinar la necesidad de capacitación y determinar el tema.
	3	Pedir autorización al jefe inmediato para llevar a cabo el tema de capacitación definido.
Jefe inmediato	4	Revisión y análisis del tema propuesto 4.1 Si autoriza el tema 4.2 No autoriza el tema y devuelve para realizar una nueva propuesta o modificar el mismo.
Encargado de recursos humanos	5	Elaborar el presupuesto de los gastos necesarios para llevar a cabo la capacitación.
	6	Solicitar aprobación del presupuesto al jefe inmediato.
Jefe inmediato	7	Analizar el presupuesto de capacitación. 1. Si se ajusta al presupuesto general de la institución firmar para autorizarlo. 2. No se ajusta al presupuesto, devolver para realizar modificaciones que reduzcan el costo.
Encargado de recursos humanos	8	Desarrollar la programación que incluye fecha para la capacitación, capacitador, asistentes, diplomas, horarios, refrigerios, entre otros.
	9	Confirmar fecha y hora al encargado de impartir la capacitación.
	10	Informar fecha y hora y tema al personal que recibirá la capacitación.
Encargado de capacitación	11	Desarrollo de la capacitación.
Encargado de recursos humanos	12	Clausura y entrega de diplomas.
	13	Archivo de contenido de la capacitación.



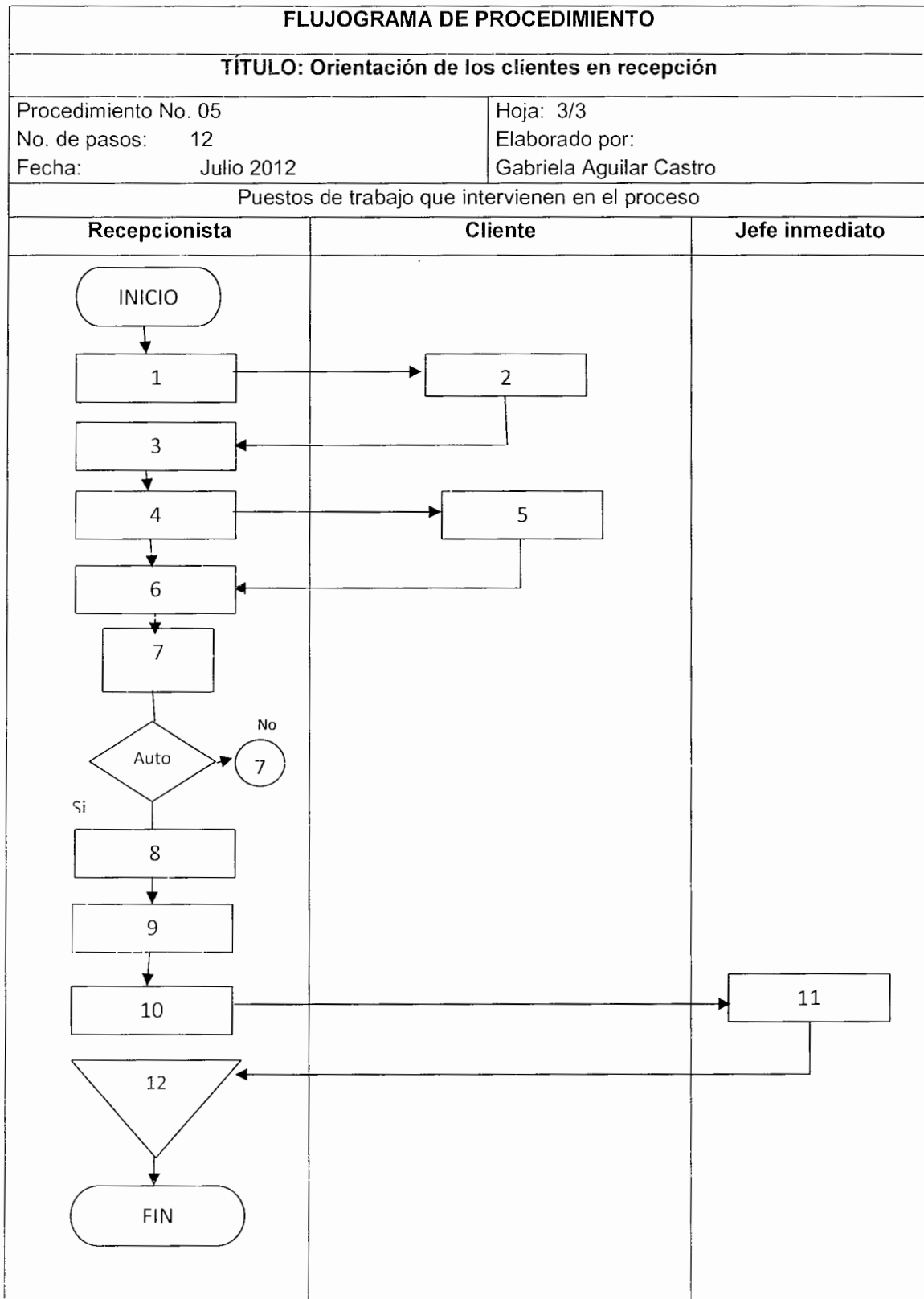
MUNICIPALIDAD DE ZUNILITO	
UNIDAD DE RECURSOS HUMANOS	
TÍTULO: Reclutamiento y selección del personal	
Procedimiento No. 04	Hoja: 1/3
No. de pasos: 13	Elaborado por:
Fecha: Julio 2012	Gabriela Aguilar Castro
Inicia: Encargado de recursos humanos	Termina: Alcalde Municipal
DESCRIPCIÓN Se realizan las convocatorias para los puestos vacantes, para el proceso adecuado de reclutamiento y selección del personal de la municipalidad. OBJETIVOS ESPECÍFICOS: • Atraer a los candidatos calificados del mercado laboral a través de técnicas y procedimientos definidos. • General un conjunto de candidatos para un cargo específico. • Contratar a los empleados de acuerdo al perfil diseñado para cada puesto que se encuentre vacante. NORMAS ESPECÍFICAS • El reclutamiento deberá ser interno y externo, es decir para candidatos dentro de la institución que aspiren a subir de cargo y personas que no laboren en la institución. • Se atraerá la atención de los aspirantes a través de anuncios publicados en el departamento de recursos humanos, por la radio que opera en el lugar o periódicos de mayor circulación en el lugar. • El proceso de reclutamiento termina cuando el candidato llena su solicitud de empleo y presenta su curriculum vitae. • El jefe de recursos humanos será el responsable de aplicar el proceso de selección y autorizar al candidato idóneo para ocupar la plaza.	

RESPONSABLE	Paso No.	DESCRIPCIÓN DEL PROCEDIMIENTO
Encargado de recursos humanos	1	Elaborar el anuncio que será publicado en la radio y medios escritos del Municipio..
	2	Hacer llegar al lugar que corresponde el anuncio de información de la plaza vacante, para que éste sea dado a conocer a la población.
	3	Recibir currículum vitae de los candidatos interesados.
	4	Entregar formulario de solicitud de empleo a los candidatos, para ser llenado por los mismos.
Candidatos	5	Los candidatos llenan el formulario con los datos solicitados firman y devuelven al encargado.
Encargado de recursos humanos	6	Seleccionar a tres candidatos los que mejor se ajusten al perfil del puesto.
	7	Llevar a cabo las pruebas de aptitud y entrevista a los candidatos.
Candidato	8	Presentarse a realizar las pruebas y entrevistas respectivas con el Jefe de recursos humanos.
Encargado de recursos humanos	9	Elección de candidato idóneo. 9.1 No completa los requisitos para ocupar la plaza vacante, se retira del proceso al candidato. 9.2 Si llena el perfil del puesto y se aprueba para ocupar la plaza vacante.
	10	Traslada al jefe inmediato la papelería correspondiente del candidato seleccionado para aprobación final del mismo.
Jefe inmediato	11	Autorización del jefe inmediato y devolución de la papelería al encargado de recursos humanos para su archivo en la base de datos.
Encargado de Recursos Humanos	12	Tramitar ingreso correspondiente de la persona.
	13	Archivar papelería en la base de datos.



MUNICIPALIDAD DE ZUNILITO	
UNIDAD DE RECURSOS HUMANOS	
TÍTULO: Orientación de los clientes en recepción	
Procedimiento No. 05	Hoja: 1/3
No. de pasos: 12	Elaborado por:
Fecha: Julio 2012	Gabriela Aguilar Castro
Inicia: Encargado de recursos humanos	Termina: Alcalde Municipal
DESCRIPCIÓN Proceso que contiene los pasos para la orientación del vecino al momento de presentarse a la Municipalidad para realizar algún tipo de trámite. OBJETIVOS ESPECÍFICOS: • Brindar un buen servicio a los vecinos orientándolos en sus trámites al momento de visitar la Municipalidad. • Minimizar el tiempo de espera de los clientes para ser atendidos. NORMAS ESPECÍFICAS • El encargado de atención al cliente deberá atender al vecino con amabilidad y respeto. • El responsable de atención al cliente debe conocer las funciones de cada unidad administrativa para guiar a los clientes. • Debe hablar el idioma del lugar para no encontrar dificultad de comunicación con las personas que así lo requieren. • Responder a las necesidades de orientación de la población que visita las instalaciones de la Municipalidad.	

RESPONSABLE	Paso No.	DESCRIPCIÓN DEL PROCEDIMIENTO
Recepcionista	1	Saludo de bienvenida al cliente y preguntar cómo le puede ayudar.
Cliente	2	Dice el motivo de su visita y solicita información.
Recepcionista	3	Responde a la necesidad de orientación del cliente y explica a dónde dirigirse y los requisitos para realizar el trámite que necesita.
	4	Solicita evaluar cómo le pareció el servicio a través de una boleta previamente elaborada.
Candidatos	5	Califica el servicio al llenar la boleta y la deposita en el buzón correspondiente.
Recepcionista	6	Agradece su visita y pregunta si puede ayudarlo en algo más.
Cliente	7	Responde a la pregunta 7.1 No, y se dirige al lugar indicado. 7.2 Si, procede a solicitar información.
Recepcionista	8	Lleva a cabo el paso tres antes mencionado y agradece su visita.
	9	Registro de la necesidad atendida, con fecha y hora en formato establecido de servicio al cliente.
	10	Entrega cada semana del informe de necesidades atendidas, y boletas de calificación del servicio a su jefe inmediato
Jefe inmediato	11	Firma copia de recibido y analiza información para toma de decisiones.
Encargado de Recursos Humanos	12	Archiva copia con firma de recibido por su jefe inmediato superior.



ÍNDICE

1	PLAN DE CAPACITACIÓN	1
1.1	Alcance	1
1.2	Propósitos del plan	1
1.3	Objetivos	2
1.3.1	General	2
1.3.2	Específicos	2
1.4	Políticas	3
1.5	Estrategias	3
1.6	Metodología	4
1.7	Acciones a realizar	5
1.8	Recursos	5
1.9	Evaluación de resultados	5

1 PLAN DE CAPACITACIÓN

A continuación se presenta el plan de capacitación el cual se sugiere implementarlo en las diferentes áreas de la municipalidad de Zunilito

1.1 Alcance

De acuerdo a las necesidades de capacitación detectadas en la Municipalidad y considerando los recursos con de que dispone la entidad, se propone implementar el plan de capacitación a nivel de las siguientes áreas funcionales:

Para las diferentes áreas que conforman la organización, se propone implementar cursos de capacitación de con temas actualizados aplicados exclusivamente a municipalidades, para brindar mayor seguridad y confianza a los empleados en la realización de sus tareas a la vez que estos mejoren su rendimiento.

Para el área administrativa y contable, se proponen cursos relacionados con las diferentes actividades que se desarrollan diariamente dentro de una oficina, tales como de computación, internet para efectos del personal que compete el uso del mismo, planeación de actividades y servicio al cliente.

Para los puestos de jefaturas, se propone implementar cursos de legislación relacionados a la administración del recurso humano con el objeto de apoyar al funcionario al logro de los objetivos de su puesto de trabajo.

1.2 Propósito del plan

El plan de capacitación proveerá el equilibrio necesario entre las competencias (conocimientos y habilidades), y las necesidades presentes (representadas por el cargo) y futuras de la entidad, en función de su entorno, su misión y su estrategia. El propósito del plan de capacitación, es brindarles a los colaboradores nuevos conocimientos que sean de beneficio para la institución y para el trabajador, obteniendo un mejor desempeño en sus labores cotidianas.

El plan de capacitación va a proveer mejores resultados económicos

aumentando el valor de la Municipalidad de Zunilito, Suchitepéquez, mejorando el conocimiento de tareas, procesos y funciones en todos los niveles.

El plan de capacitación mejorará clima organizacional, aumentará la satisfacción de los colaboradores y estos a la vez se identificarán con los objetivos de la Municipalidad.

A través de la capacitación, se fomentará la autenticidad, la apertura y la confianza del colaborador, mejorando la relación entre jefes y subordinados; así también, el plan proporcionará información respecto a necesidades futuras a todo nivel, agilizando la toma de decisiones y la solución de problemas, por lo que se incrementará la calidad del trabajo.

1.3Objetivos

A continuación se detallan los objetivos generales y específicos del plan de capacitación.

1.3.1 General

Lograr que los participantes de la capacitación obtengan los conocimientos, habilidades y actitudes necesarias requeridas para la ejecución de sus actividades, a efecto de elevar su desempeño, lograr mayor eficiencia y contribuir al logro de objetivos individuales y organizacionales.

Describir los lineamientos a seguir en el proceso de capacitación, los cuales se desarrollarán en un período de un mes, para subsanar las deficiencias detectadas en el diagnóstico de capacitación.

1.3.2 Específicos

- Diseñar un plan de capacitación que permita planificar las actividades así

como asignar los recursos necesarios para llevarlas a cabo y lograr así subsanar las deficiencias de capacitación detectadas.

- Desarrollar nuevos procedimientos y estrategias para que las actividades sean realizadas con mayor desempeño y así poder lograr que los resultados sean satisfactorios.
- Reforzar y/o actualizar los conocimientos de los empleados, para que puedan realizar sus actividades de una forma eficiente y eficaz.

1.4 Políticas

- Monitorear trimestralmente a través de entrevistas a jefes de cada área, así como a cada uno de los empleados que participen en la capacitación.
- Los puestos vacantes deben ser cubiertos por el personal dentro de la Municipalidad con el objeto de crear la carrera administrativa en la institución.
- Implementar planes de capacitación en base a los requerimientos de aprendizaje y resultados de evaluación del desempeño de cada empleado, con el fin de que estos cumplan con los requisitos del puesto y ejecuten con calidad las funciones productivas que les competen.

1.5 Estrategias

Para alcanzar los objetivos indicados, se describe a continuación los mecanismos a emplear para garantizar que el proceso de capacitación sea eficaz:

- Desarrollar programas de capacitación, por medio de agrupación de requerimientos de capacitación, estructuración de contenidos, establecimiento de objetivos y contenido de los cursos.
- Captar el interés del personal con el fin, no sólo de lograr cambios en las capacidades de los integrantes, sino también asegurar que sean

utilizadas para lograr cambios tangibles y medibles en el desarrollo de sus actividades.

1.6 Metodología

La metodología que se espera definir, en coordinación con los capacitadores es la siguiente:

Dentro del esquema de capacitación serán utilizadas las técnicas siguientes:

Clase Magistral

Puesto en común (dinámica de grupos)

Intervención de los participantes en los diferentes temas. Vivencias

Talleres prácticos y ejemplos

El tiempo que se dará para la realización de cada tema del programa a desarrollar tendrá una duración máxima de dos horas, destinando tiempo para realizar ejercicios prácticos.

El programa de capacitación será desarrollado en dos fases: La primera fase será primordialmente teórica y la segunda se tratará de realizar ejercicios prácticos.

Los cursos y seminarios, estarán diseñados para que sean de doble vía, en la que los capacitadores, tengan una participación activa en los diferentes tópicos y temas que se tratan. Para alcanzar este propósito se requiere que cada participante, demuestre su interés, tenga una actitud positiva y el deseo de desarrollar sus destrezas. Los procesos de capacitación deberán registrarse en concepciones de una pedagogía que sea participativa, proactiva y autogestora.

La duración de cada evento de capacitación estará de acuerdo a los diferentes temarios a desarrollar los cuales tendrán una duración máxima de dos días, con el objeto de no restarle mayor tiempo en las funciones de cada participante.

1.7 Acciones a realizar

Las principales actividades que deben llevarse a cabo para garantizar que los empleados mejoren el rendimiento de los servicios que brindan a la comunidad a través de capacitación son:

1. Elaborar un diagnóstico de necesidades de capacitación
2. Elaborar cédulas para establecer los requerimientos de aprendizaje.
3. Elaborar cédulas de diseño para identificar la información didáctica general.
4. Elaborar cédulas de diseño para identificar la información didáctica específica.
5. Establecer programas de capacitación.
6. Diseño del plan maestro de capacitación.

1.8 Recursos

A continuación se presentan los recursos que la Municipalidad d Zunilito, debe considerar al momento de elaborar y ejecutar un plan de capacitación, los mismos comprenden recursos Humanos, materiales y financieros. A continuación se listan los más recurrentes.

Recursos humanos.

Recursos financieros.

Honorarios conferencistas.

Material didáctico.

Papelería y útiles.

Alquiler equipo audiovisual.

1.9 Evaluación de resultados

Permite medir el cumplimiento de los objetivos y brinda información acerca de la calidad del diseño de la organización y del desarrollo del curso Cumplimiento de las expectativas de los participantes grado de conocimientos adquiridos,

incremento en el nivel de actividades y/o generación de cambios de conductas y actitudes.

Estos datos constituyen el sistema de retroalimentación, para realizar los ajustes necesarios.

Existen cuatro categorías básicas de resultados o efectos de la capacitación que se pueden evaluar:

- a) **reacción:** primero, se deben evaluar las reacciones de los empleados ante el programa.
- b) **aprendizaje:** segundo, es posible evaluar mediante pruebas a los empleados para determinar si aprendieron los principios, habilidades y hechos que tendrían que haber asimilado
- c) **conducta:** posteriormente, se debe observar si la conducta en el trabajo de las personas en especialización cambió debido al programa de capacitación
- d) **resultados:** al final, se debe preguntar “que resultados finales se lograron en términos de los objetivos de capacitación previamente fijados.

BIBLIOGRAFÍA

1. **CONGRESO DE LA REPÚBLICA DE GUATEMALA.**Código Municipal. Decreto Número 12-2002 y sus reformas. 97 pp.
2. **CONGRESO DE LA REPÚBLICA DE GUATEMALA.** Código Municipal, Decreto 12-2002, Guatemala. 78 p.
3. **CONGRESO DE LA REPÚBLICA DE GUATEMALA.**Ley de Servicio Municipal,Decreto Número 1-87 24pp.
4. **CONGRESO DE LA REPÚBLICA DE GUATEMALA.**Ley General de Descentralización. Decreto Número 14-2002. 8 pp.
5. **CONGRESO DE LA REPÚBLICA DE GUATEMALA.**Ley de Consejos de Desarrollo Urbano y Rural. Decreto 11-2022. 41 pp.
6. **CONGRESO DE LA REPÚBLICA DE GUATEMALA.**Reglamento de la Ley General de Descentralización. Acuerdo Gubernativo 312-2002. 15 pp.
7. **FRANKLIN F., ENRIQUE BENJAMIN.**Organización de Empresas. Segunda edición. México. Mc Graw Hill. 2004. 369 pp.
8. **FRANKLIN, ENRIQUE BENJAMÍN.** Auditoría Administrativa, Gestión estratégica del cambio. Segunda edición. México, Pearson Educación. 2007. 872 pp.
9. **HAROLD KOONTZ, HEINZ WEIHRICH.** Administración I.México. McGraw Hill. 1997. 499 pp.

10. **IDALBERTO CHIAVENATO.** Gestión del Talento Humano. Colombia. McGraw Hill. 2002. 475 pp.
11. **JIMÉNEZ DE CHANG, DINA.** Normas para la elaboración de Bibliografías en Trabajos de Investigación. Documento de apoyo a la docencia, Universidad de San Carlos de Guatemala. Segunda edición. Guatemala, 2001. 17 pp.
12. **MELENDRERAS SOTO, TRISTÁN Y CASTAÑEDA QUAN, LUIS ENRIQUE.** Elaboración de tesis e investigación documental. Facultad de Ciencias Económicas, Universidad de San Carlos de Guatemala. 1992. 128 pp.
13. **MUNICIPALIDAD DE ZUNILITO.** Organigrama. (en línea). Consultado el 08 de octubre de 2010. Disponible en: <http://municipalidaddezunilito.com/web.html>.
14. **OFICINA MUNICIPAL DE PLANIFICACIÓN DE ZUNILITO.** Plan de Desarrollo Municipal 2011-2025. Departamento de Suchitepéquez, república de Guatemala. 2010. 128 pp.
15. **STEPHEN P. ROBBINS.** Comportamiento Organizacional. Decima edición. México. Pearson Educación. 2004. 675 pp.