

**MUNICIPIO DE PALÍN
DEPARTAMENTO DE ESCUINTLA**

“DIAGNÓSTICO ADMINISTRATIVO MUNICIPAL”

CARLOS DORIAN RODRÍGUEZ GÓMEZ

TEMA GENERAL

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

**MUNICIPIO DE PALÍN
DEPARTAMENTO DE ESCUINTLA**

TEMA INDIVIDUAL

“DIAGNÓSTICO ADMINISTRATIVO MUNICIPAL”

**FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS
UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEMALA
2013**

2013

(c)

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

PALÍN – VOLUMEN 12

2-73-20-AE-2012

Impreso en Guatemala, C.A.

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

“DIAGNÓSTICO ADMINISTRATIVO MUNICIPAL”

**MUNICIPIO DE PALÍN
DEPARTAMENTO DE ESCUINTLA**

INFORME INDIVIDUAL

Presentado a la Honorable Junta Directiva y al

Comité Director

del

Ejercicio Profesional Supervisado de

la Facultad de Ciencias Económicas

por

CARLOS DORIAN RODRÍGUEZ GÓMEZ

previo a conferírsele el título.

de

ADMINISTRADOR DE EMPRESAS

en el Grado Académico de

LICENCIADO

Guatemala, agosto 2013

**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. Luis Antonio Suárez Roldán
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:	
Delegado Estudiantil Área de Administración de Empresas:	



FACULTAD DE
CIENCIAS ECONOMICAS

Edificio "S-8"
Ciudad Universitaria, Zona 12
Guatemala, Centroamérica

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 30 de agosto de 2013, según Acta No. 12-2013 Punto QUINTO inciso 5.3, subinciso 5.3.63 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 Palín, departamento de Escuintla.

Presentó

CARLOS DORIAN RODRÍGUEZ GÓMEZ

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

Previo a la aprobación por parte de Junta Directiva de la Facultad, el trabajo citado sufrió 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 siete días del mes de octubre de dos mil trece.

Atentamente,

"ID Y ENSEÑAR A TODOS"

LIC. CARLOS ROBERTO CABRERA MORALES
SECRETARIO



Smp.

Ingrid
REVISADO

ACTO QUE DEDICO

- A DIOS:** Por darme la vida, la oportunidad de alcanzar cada una de mis metas, la fortaleza y perseverancia para vencer los diferentes obstáculos que se han presentado en mi camino.
- A MIS PADRES:** Carlos Obidio Rodríguez López y Lucia Gómez Pascual, por todo el apoyo incondicional, amor, consejos, comprensión, amistad y sobre todo el ejemplo que me han dado para luchar y saber que se pueden alcanzar las metas. Muchas gracias, los amo.
- A MIS HERMANOS:** William, Eva y Ruth, por el amor, cariño, apoyo incondicional, amistad, comprensión y unidad que hemos demostrado a pesar de las adversidades de la vida, gracias hermanos, los amo y siempre los llevo en mi corazón.
- A MI ESPOSA:** Maylin Nineth López Ortega, por compartir a mi lado todo este tiempo, por la paciencia, apoyo incondicional, comprensión, amor, dedicación y demostrar que todo lo que se propone en la vida se alcanza. Te amo muñequita.

A MI FAMILIA: Abuelos, tíos, primos, sobrinos, suegros, cuñado, en general, por ser parte fundamental de mi vida, en especial a mis tres sobrinos Alejandra, Fermín y Willy los amo.

A MIS AMIGOS: En general, por su amistad sincera, apoyo incondicional, cariño, paciencia, comprensión y respeto. Cada uno de ustedes tiene un lugar en mi corazón. En especial a Josué Ruiz por estar siempre en los momentos claves de este éxito académico. Muchas gracias.

A MI DOCENTE Licenciado Ariel Melgarejo, por ser esa luz de conocimientos que guio mis esfuerzos con enseñanzas, consejos y apoyo incondicional. Muchas Gracias.

AGRADECIMIENTO

A LA UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEMALA, en especial a la Escuela de Administración de Empresas de la Facultad de Ciencias Económicas, por abrirme las puertas, permitirme estudiar y culminar mi carrera como profesional. A cada uno de los docentes de la escuela que me brindaron sus conocimientos, enseñanzas y consejos necesarios para desenvolverme en mi vida profesional.

ÍNDICE GENERAL

	Página
INTRODUCCIÓN	i
CAPÍTULO I	
CARÁCTERÍSTICAS SOCIOECONÓMICAS DEL MUNICIPIO	
1.1 ANTECEDENTES HISTÓRICOS	1
1.1.1 Etimología	2
1.2 ASPECTOS GEOGRÁFICOS	2
1.2.1 Localización	2
1.2.2 Extensión territorial	4
1.3 DIVISIÓN POLÍTICO-ADMINISTRATIVA	4
1.3.1 División política	4
1.3.2 División administrativa	5
1.4 RECURSOS NATURALES	6
1.4.1 Agua	6
1.4.2 Bosques	7
1.4.3 Suelos	7
1.4.4 Fauna	8
1.4.5 Flora	8
1.5 POBLACIÓN	8
1.5.1 Total número de hogares y tasa de crecimiento	9
1.5.1.1 Población por centro poblado	9
1.5.2 Población por sexo, edad, pertenencia étnica y área geográfica	9
1.5.2.1 Población por sexo	10
1.5.2.2 Población por edad	11
1.5.2.3 Población por pertenencia étnica	11
1.5.2.4 Población por área geográfica	11
1.5.2.5 Población Económicamente Activa -PEA-	12
1.5.2.6 Población económicamente activa por actividad productiva	12
1.5.2.7 Ocupación y salarios	12
1.5.2.8 Niveles de ingreso	12
1.5.2.9 Empleo	13
1.6 ESTRUCTURA AGRARIA	13
1.6.1 Tenencia de la tierra	14
1.6.2 Concentración de la tierra	15

1.7	SERVICIOS BÁSICOS Y SU INFRAESTRUCTURA	16
1.7.1	Educación	16
1.7.2	Salud	17
1.7.3	Agua	18
1.7.4	Energía eléctrica	19
1.7.4.1	Alumbrado público	19
1.7.4.2	Energía domiciliar	19
1.7.5	Drenajes y alcantarillado	20
1.7.6	Sistemas de tratamiento de aguas servidas	21
1.7.7	Sistemas de recolección de basura	21
1.7.8	Tratamiento de desechos sólidos	21
1.7.9	Letrinización	22
1.7.10	Cementerios	22
1.7.11	Otros servicios	22
1.8	INFRAESTRUCTURA PRODUCTIVA	23
1.8.1	Mercados	23
1.8.2	Vías de acceso	23
1.8.3	Telecomunicaciones	23
1.8.4	Transporte	24
1.8.5	Correo	24
1.8.6	Rastros	24
1.9	ORGANIZACIÓN SOCIAL Y PRODUCTIVA	25
1.9.1	Organizaciones religiosas	26
1.9.2	Otras organizaciones sociales	26
1.9.3	Organizaciones productivas	27
1.10	REQUERIMIENTOS DE INVERSIÓN SOCIAL Y PRODUCTIVA	28
1.11	ANÁLISIS DE RIESGOS	30
1.11.1	Matriz de identificación de riesgos	31
1.11.2	Matriz de vulnerabilidad	32
1.12	DIAGNÓSTICO MUNICIPAL	33
1.12.1	Diagnóstico administrativo municipal	33
1.12.1.1	Planeación	34
1.12.1.2	Organización	34
1.12.1.3	Integración	34
1.12.1.4	Dirección	35
1.12.1.5	Control	36
1.12.2	Diagnóstico financiero	36

1.12.2.1	Presupuesto	36
1.12.2.2	Ejecución presupuestaria	37
1.12.2.3	Tesorería	38
1.12.2.4	Contabilidad integrada	38
1.12.2.5	Fuentes de financiamiento	38
1.13	FLUJO COMERCIAL Y FINANCIERO	39
1.13.1	Flujo comercial	39
1.13.1.1	Flujo comercial interno	39
1.13.1.2	Flujo comercial externo	39
1.13.2	Flujo financiero	40

CAPÍTULO II DIAGNÓSTICO ADMINISTRATIVO MUNICIPAL

2.1	MARCO LEGAL	41
2.2	DIAGNÓSTICO ADMINISTRATIVO DE LA INSTITUCIÓN	43
2.2.1	Planeación	43
2.2.1.1	Misión	43
2.2.1.2	Visión	44
2.2.1.3	Objetivos	45
2.2.1.4	Valores	46
2.2.1.5	Políticas Municipales	47
2.2.1.6	Estrategias	47
2.2.2	Estructura Organizacional Administrativa	48
2.2.2.1	Organigrama	49
2.2.2.2	Cadena de mando	51
2.2.2.3	Jerarquías	52
2.2.2.4	Delegación y centralización de funciones	53
2.2.2.5	Toma de decisiones	53
2.2.2.6	Comunicación interna y externa	54
2.2.2.7	Departamentalización y tramo de control	55
2.2.2.8	Clima y cultura organizacional	57
2.2.3	Integración	58
2.2.3.1	Proceso de reclutamiento	60
2.2.3.2	Proceso de selección	61
2.2.3.3	Proceso de contratación	61
2.2.3.4	Proceso de inducción	62
2.2.3.5	Seguridad e higiene ocupacional	62
2.2.4	Dirección	64
2.2.4.1	Liderazgo	65
2.2.4.2	Don de mando	65

2.2.4.3	Motivación laboral	66
2.2.4.4	Resolución de problemas	66
2.2.4.5	Relaciones interpersonales	67
2.2.4.6	Gestión del talento humano	67
2.2.5	Control	68
2.2.5.1	Plan Operativo Anual -POA-	68
2.2.5.2	Presupuestos	69
2.2.5.3	Control Interno	70
2.2.5.4	Evaluación de desempeño	71
2.2.5.5	Aplicación y cumplimiento de las normativas	72
2.2.5.6	Programas y planes de acción	73

CAPÍTULO III

PROPUESTA DE SOLUCIÓN A LA PROBLEMÁTICA ENCONTRADA

3.1	PROPUESTA DE PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA	74
3.1.1	Misión	74
3.1.2	Visión	75
3.1.3	Objetivos	77
3.1.3.1	Objetivo general	77
3.1.3.2	Objetivos específicos	77
3.2	PROPUESTA DE ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL	78
3.2.1	Manuales de administrativos	80
3.2.1.1	Manual de normas y procedimientos	80
3.2.1.2	Manual de organización	80
3.2.1.3	Manual de inducción	81
3.3	PROPUESTA DE INTEGRACIÓN	82
3.3.1	Convocatoria	82
3.3.2	Entrevistas	82
3.3.3	Prueba de conocimientos	83
3.3.4	Pruebas psicométricas	83
3.3.5	Inducción	84
3.4	PROPUESTA DE DIRECCIÓN	84
3.4.1	Capacitación	84
3.4.2	Motivación	85
3.4.3	Comunicación	85
3.5	PROPUESTA DE CONTROL	86
3.5.1	Evaluación de desempeño	86
3.5.2	Programas y planes de acción	87

CONCLUSIONES	88
RECOMENDACIONES	90
BIBLIOGRAFÍA	92
ANEXOS	94

ÍNDICE DE CUADROS

No.	Descripción	Página
1	Municipio de Palín, Departamento de Escuintla, Análisis de la Población, Años 1994, 2002 y 2012.	10
2	Municipio de Palín, Departamento de Escuintla, Alumnos inscritos por Niveles, Años 2009, 2010 y 2012.	17
3	Municipio de Palín, Departamento de Escuintla, Cobertura de Salud, Años 2010 y 2011.	17
4	Municipio de Palín, Departamento de Escuintla, Cobertura de Servicio de Agua, Años 1994, 2002 y 2012.	18
5	Municipio de Palín, Departamento de Escuintla, Cobertura de Servicio de Energía Eléctrica Domiciliar, Años 2002 y 2012.	20
6	Municipio de Palín, Departamento de Escuintla, Ejecución Presupuestaria de Ingresos, Período del 2010 a mayo 2012, (cifras en quetzales).	69
7	Municipio de Palín, Departamento de Escuintla, Ejecución Presupuestaria de Egresos, Período del 2010 a mayo 2012, (cifras en quetzales).	70

ÍNDICE DE GRÁFICAS

No.	Descripción	Página
1	Municipio de Palín, Departamento de Escuintla, Organigrama Municipal, Año 2012.	50
2	Municipio de Palín, Departamento de Escuintla, Propuesta de Organigrama Municipal, Año 2012.	79

ÍNDICE DE TABLAS

No.	Descripción	Página
1	Municipio de Palín, Departamento de Escuintla, Organización Social, Año 2012.	25
2	Municipio de Palín, Departamento de Escuintla, Organización Productiva, Año 2012.	28
3	Municipio de Palín, Departamento de Escuintla, Matriz de Identificación de Riesgos, Año 2012.	31
4	Municipio de Palín, Departamento de Escuintla, Matriz de Identificación de Vulnerabilidades, Año 2012	33
5	Municipio de Palín, departamento de Escuintla, Mobiliario y Equipo, Año 2012	59
6	Municipio de Palín, Departamento de Escuintla, Base Legal Aplicada en la Municipalidad, Año 2012	72
7	Municipio de Palín, Departamento de Escuintla, Matriz FODA Año 2012	76
8	Municipio de Palín, Departamento de Escuintla, Fases del Proceso de Reclutamiento y Selección, Año 2012	83

ÍNDICE DE MAPAS

No.	Descripción	Página
1	Municipio de Palín, Departamento de Escuintla, Localización y colindancias del Municipio dentro del Departamento, Año 2012.	3

INTRODUCCIÓN

El presente Diagnóstico Administrativo Municipal se realizó en la municipalidad de Palín, departamento de Escuintla, en el mes de junio de 2012 el cual tomando como base el objetivo del método de evaluación final del Ejercicio Profesional Supervisado -EPS- de la Facultad de Ciencias Económicas que refiere la participación del futuro profesional, que conocerá la realidad socioeconómica del país, por medio de la investigación de campo y la participación en la resolución de problemas a través del análisis científico.

La investigación estableció propuesta de solución a las actividades administrativas y técnicas de la Municipalidad, que permitirán brindar un servicio eficiente y eficaz a los pobladores del Municipio y un mejor desempeño laboral. La elaboración del documento se fundamenta en la comprobación de la hipótesis planteada con anterioridad en el plan de investigación, que consiste en comprobar la deficiencia que provoca la falta de aplicación del proceso administrativo, el conocimiento del mismo y el incorrecto desempeño de las distintas funciones de los colaboradores de la institución edil.

El Diagnóstico Administrativo, es una herramienta que se aplica con el único objetivo de detectar las causas que provocan los problemas de la institución y su funcionamiento. El contenido del diagnóstico se presenta en tres capítulos estructurados de la siguiente manera:

Capítulo I, describe las generalidades del Municipio, a través de las variables socioeconómicas en las que se mencionan, los antecedentes históricos, localización, división político-administrativa, recursos naturales, población, estructura agraria, servicios básicos y su infraestructura entre otros.

Capítulo II, desarrolla el Diagnóstico Administrativo Municipal bajo el análisis del proceso administrativo en sus cinco fases que incluyen, la planeación, organización, integración, dirección y control, que permitirá establecer las debilidades administrativas y el fortalecimiento de las oportunidades que permitan la solución de las ineficiencias detectadas.

Capítulo III, presenta las propuestas de solución a las problemáticas encontradas a través de la aplicación del proceso administrativo, se desarrollan herramientas importantes que la Municipalidad debe de tener, para un mejor funcionamiento y con ello lograr el cumplimiento de sus objetivos propuestos para el presente periodo administrativo.

La estructura del presente, finaliza con las conclusiones y recomendaciones que permiten dar seguimiento a lo antes expuesto en los capítulos desarrollados, se incluye propuestas de herramientas administrativas como: manuales de organización y funciones, inductivos para el nuevo personal, de normas y procedimientos, una guía motivacional, acta de asistencia y un diseño de evaluación del desempeño laboral, se detalla la bibliografía de los documentos teóricos consultados que permitieron la orientación para el desarrollo del presente diagnóstico.

CAPÍTULO I

CARACTERÍSTICAS SOCIOECONÓMICAS DEL MUNICIPIO

En el presente capítulo se hace referencia a las principales características socioeconómicas del municipio de Palín, departamento de Escuintla, en forma resumida.

1.1 ANTECEDENTES HISTORICOS

“El pueblo de Palín no fue tenido como tal durante la colonia pues no aparece en el índice alfabético de las ciudades, villas y pueblos del reino de Guatemala, comienza a figurar cuando se distribuyeron los pueblos del estado de Guatemala, para la administración de justicia, por el sistema de jurados adoptado con el Código de Livingston decretado el 27 de agosto de 1836. Es un poblado del periodo indígena, durante los primeros años del periodo hispánico ya se conocía como “San Cristóbal Palín” por haber sido puesto bajo la advocación de San Cristóbal. Por decreto del 6 de noviembre de 1839, formó un distrito independiente junto con Amatitlán y Villa Nueva para su gobierno político.”¹

“Fue el 16 de octubre de 1836 que Palín, adquirió la categoría de municipio, se cree que el municipio había sido creado antes, pero no se ha encontrado ningún dato oficial. El distrito independiente cambió su nombre y categoría a departamento por Acuerdo Ejecutivo del 8 de mayo de 1886, tomando el nombre de Amatitlán. Luego el departamento de Amatitlán fue suprimido por decreto legislativo número 2,081 del 29 de abril de 1935 con el publíquese y cúmplase del ejecutivo el 2 de mayo de ese año, y basado en el mismo decreto, el municipio de Palín pasó a formar parte de la jurisdicción del departamento de Escuintla. Al que pertenece en la actualidad.”²

¹ López Navas, N. V. 2009. Guatemala. *“Elaboración de la monografía del municipio de Palín, departamento de Escuintla”*. p. 20 y 21.

² Ibid. p. 7

1.1.1 Etimología

“El fraile irlandés Tomas Gage, vivió en el país entre los años 1625 y 1637, en el año 1635 tuvo a su cargo la parroquia de Amatitlán, que como uno de sus anexos tenía al pueblo de Palín, entonces conocido como San Cristóbal Amatitlán por los mestizos o ladinos y como estaba habitado por indígenas le llamaban PALAQHA, compuesto por las voces poqomanes: PALAQ que significa: Estar de pie y Ha que significa: Agua. Uniéndolas significa AGUA PARADA, (o de pie) en vista de que la población se encuentra en las faldas del volcán de agua, también conocido por los indígenas mayas como volcán Hunajpu.

En el idioma Náhuatl, pronunciado por los indígenas que Pedro de Alvarado trajo cuando invadió Guatemala, en 1525 llamaron a estas tierras PALIN. Palabra que está compuesta por las voces PALI que significa EXTENSO, y la voz IN que significa MOVIMIENTO, AGITACIÓN, VIENTO. Uniendo estos dos conceptos el nombre de Palín se traduce a PA'LAQHA que significa al pie del volcán de agua. PALIN que significa Lugar de los vientos, en vista que ese fenómeno se da en la población, en especial en los meses de noviembre a febrero.”³

1.2 ASPECTO GEOGRÁFICOS

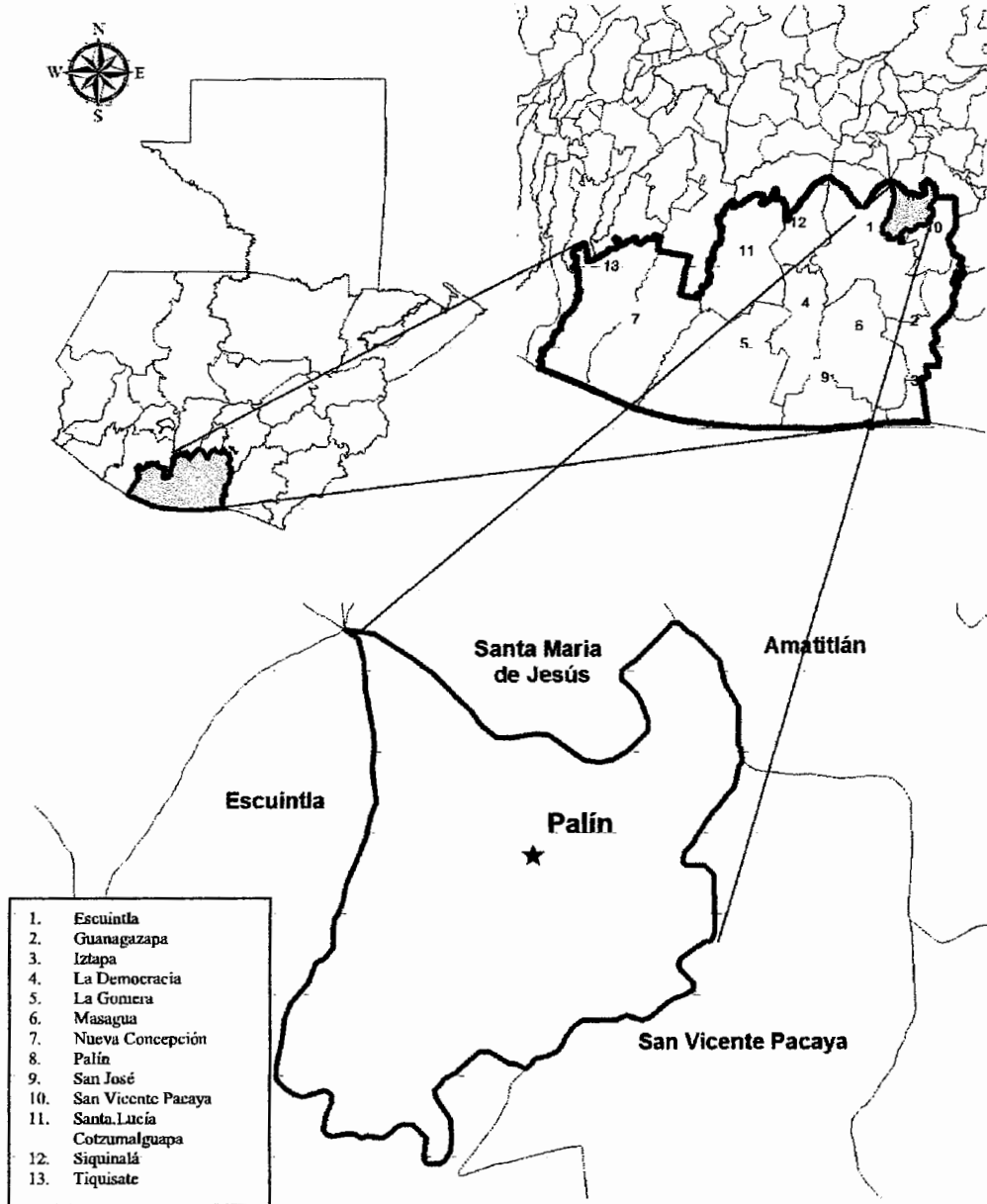
Es la descripción de los aspectos relevantes que identifican al Municipio, como su localización, colindancias, extensión territorial entre otras.

1.2.1 Localización

El municipio de Palín, está localizado a 40 kilómetros al sur de la ciudad capital de Guatemala, a 17 kilómetros al norte de la cabecera departamental de Escuintla.

³ Ibid. p. 7

Mapa 1
Municipio de Palín, Departamento de Escuintla
Localización del Municipio dentro del Departamento
Año 2012



Fuente: elaboración propia, con base en el mapa del municipio de Palín en escala gráfica del Instituto Geográfico Nacional, año 2001.

Colinda al norte con los municipios de Amatitlán, del departamento de Guatemala, Santa María de Jesús y Alotenango del departamento de Sacatepéquez, al sur y al este con el municipio de San Vicente Pacaya y al oeste con el municipio de Escuintla del departamento de Escuintla.

Es atravesado de este a oeste por la carretera Interoceánica CA-9 ruta al Pacífico, asfaltada de cuatro carriles, transitable en todo tiempo; también existe la ruta nacional 14 que conduce hacia Antigua Guatemala, así como accesos por caminos y veredas de terracería que lo unen con los municipios vecinos y propiedades rurales entre sí.

1.2.2 Extensión territorial

El Municipio posee un área aproximada de 88 kilómetros cuadrados, la cual representa el 2% de la extensión territorial del departamento de Escuintla (4,384 kilómetros cuadrados);

1.3 DIVISIÓN POLÍTICO-ADMINISTRATIVA

La división política comprende el número de comunidades que forman parte de la jurisdicción del Municipio y la administrativa hace referencia a la forma de llevar a cabo la gestión de gobierno.

1.3.1 División política

En el censo 2002 se mantiene la misma cantidad en la categoría de aldeas en relación al censo de 1994 y una disminución en caseríos y fincas, asimismo, la investigación de campo 2012, refleja un aumento en el número de fincas, asentamientos, granjas y la existencia de dos nuevas aldeas.

El crecimiento poblacional en el año 2002 incide en el cambio de categorías de los centros poblados del Municipio, por lo que se establece el cambio de categoría de 10 fincas, 2 caseríos, 2 parajes.

En la investigación de campo se logró identificar el surgimiento de tres nuevas colonias las cuales son: Balmoral, Compañía y El Triunfo, así como, un asentamiento: EbenEzer, que no se encontraba registrado en los datos proporcionados por el Centro de Salud.

1.3.2 División administrativa

La gestión de gobierno del área es realizada a través de la Corporación Municipal, Alcaldías Auxiliares, colaboración del Consejo Municipal de Desarrollo -COMUDE- y Consejos Comunitarios de Desarrollo -COCODE-.

El organigrama municipal incluye los cargos por elección popular y el aparato burocrático que facilita la labor administrativa.

En el año 2012, se crearon las siguientes secciones: Oficina Municipal de la Mujer, Comisión Nacional de la Juventud -COMJUVE- y Comisión de los Pueblos Indígenas.

La organización municipal cumple con lo establecido en el Código Municipal, Decreto 12-2002 en el Artículo 33, el cual estipula que el gobierno del Municipio le corresponde con exclusividad al Concejo Municipal y en el Artículo 34 establece que será éste quien emitirá su propio reglamento de organización y funcionamiento de la administración.

1.4 RECURSOS NATURALES

Son todos aquellos elementos que existen en la naturaleza y que el ser humano puede utilizar para su propio beneficio. El tiempo determina la disponibilidad del recurso. En función de su durabilidad se pueden clasificar en: renovables y no renovables.

Los principales recursos naturales del Municipio son:

1.4.1 Agua

El recurso hídrico del Municipio está representado sólo por el río Michatoya, el cual tiene su origen en el lago de Amatitlán, desemboca en el océano Pacífico y es tributario del río María Linda; su caudal es permanente todo el año y recorre de este a oeste; durante la época lluviosa tiende a incrementarse y en época seca disminuye de manera considerada; presenta un alto grado de contaminación por las aguas negras, desechos sólidos e industriales, fertilizantes e insecticidas vertidas sobre el mismo.

El Municipio cuenta con varios afluentes de agua, tales como: riachuelo El Amatillo que tiene su origen en la colonia María Mattus, posee caudal permanente y se utiliza en un 50% para abastecer a la población. La quebrada El Barretal, inicia en el municipio de San Vicente Pacaya, provee de agua domiciliar a los habitantes de la colonia Los Almendros y asentamientos La Fé, Las Ilusiones y EbenEzer; cabe mencionar que estas dos fuentes son las principales, de las cuales se utiliza el 80% y el restante 20% se desvía hacia el río Michatoya.

En el kilómetro 37.5 se encuentra el puente Palín, bajo el cual pasa un torrente que baja de las montañas de Chitinigual y Santiaguete en época lluviosa, y desemboca en el río Michatoya.

La finca de la Comunidad Indígena El Chilar, posee tres riachuelos importantes con un recorrido entre 10 y 15 kilómetros aproximados, éstos son: El Jutal originado en las montañas de El Pueblecito y los riachuelos Agua Blanca y El Tepemechín, nacen en la montaña de El Guapinol, colindante con San Vicente Pacaya.

1.4.2 Bosques

Según información proporcionada por el Instituto Nacional de Bosques -INAB-, los bosques del Municipio representan el 26% de la extensión territorial, ubicados en la finca de la Comunidad Indígena El Chilar; con un aproximado de 83 caballerías de extensión de terreno, de éstas el 65% es bosque natural y se conocen más de 150 especies de árboles y plantas, entre las que se mencionan el cedro, caoba, guapinol, conacaste blanco, amate, palo blanco, palo amarillo, eucalipto, ébano, encino, laurel, cilantro, entre otros; el 35% de la tierra corresponde a cultivos como el café, maíz, frijol, pacaya, mandarina, aguacate, plátano y banano, entre otros.

1.4.3 Suelos

El aprovechamiento que se le da a los suelos del Municipio es el cultivo de diversas frutas y verduras entre las cuales se pueden mencionar:

Frutas: banano, mango, jocote marañón, papaya, caña de azúcar, mandarina, naranja, limón, piña, plátano, y nance, entre otras.

Verduras: zanahoria, arveja china, tomate, repollo, aguacate, pacaya, pepino, ayote, güicoy y otras.

Otros cultivos: frijol, maíz y café.

Este recurso es aprovechado por la agricultura con una extensión de 5,991 hectáreas.

1.4.4 Fauna

El Municipio cuenta con una variedad de animales silvestres como: gatos de monte, ardillas, armadillos, taltuzas, tacuazines, comadreas, iguanas, entre otras, *aves propias de la región y reptiles, esto fue confirmado a través de la visita personal realizada a la montaña natural del chilar con guía turística proporcionada por la cooperativa denominada bajo el mismo nombre.*

Además existen animales domésticos como: gallinas, patos, cerdos, conejos, vacas y caballos.

1.4.5 Flora

En el Municipio existe diversidad de árboles, dentro de los cuales se menciona conacaste, pino, ciprés, gravilea, sauce, mara cacao, palo de pito, jacarandas. Sin dejar de mencionar la ceiba Pentandra, símbolo nacional de Guatemala, que posee gran valor cultural.

1.5 POBLACIÓN

La población es el principal recurso de un Municipio; por este motivo es importante el estudio del comportamiento demográfico que ha tenido el Municipio en los diferentes años.

El análisis de este indicador se fundamentó en el X Censo Nacional de Población y V de Habitación 1994; XI Censo Nacional de Población y VI de Habitación 2002, ambos del -INE-, y el Censo Poblacional Palín 2011-2012 realizado por el Ministerio de Salud Pública y Asistencia Social de la Dirección del Área de Salud Escuintla.

1.5.1 Total número de hogares y tasa de crecimiento

Según datos del Censo Palín 2011-2012, el Municipio tiene un total de 54,016 habitantes, 10,803 viviendas (estimando un promedio de 5 personas por vivienda) y una tasa de crecimiento de 4.07% (cálculo con base en los censos mencionados en el párrafo anterior y la proyección de la población, realizada por el -INE- del año 2020). En el año 2002 el Municipio contaba con 36,756 habitantes, 7,351 viviendas y una tasa de crecimiento de 3.20%; mientras que en 1994 se registró 18,821 habitantes, 3,764 viviendas y una tasa de crecimiento promedio de 6.10%.

1.5.1.1 Población por centro poblado

La población se encuentra constituida por las personas que viven en las distintas colonias, fincas, asentamientos, caseríos, granjas y residenciales, entre otros.

La mayoría de los habitantes están concentrados en los cuatro barrios ubicados en el casco urbano del Municipio y éstos representan más del 29% del total de la población. Los centros poblados más representativos del área rural son: colonias Palinché, Valle de las Flores y María Mattus, que conforman el 18% del total de la población.

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

Dentro de las clasificaciones más importantes para el análisis de esta variable, se encuentran las siguientes características: sexo, edad, pertenencia étnica y área geográfica.

A continuación se muestra el análisis poblacional, según censos de los años 1994, 2002 del -INE- y el Censo Poblacional Palín 2011-2012.

Cuadro 1
Municipio de Palín, Departamento de Escuintla
Análisis de la Población
Años 1994, 2002 y 2012

Descripción	1994		2002		2011-2012	
	Habitantes	%	Habitantes	%	Habitantes	%
Población por sexo	18,821	100	36,756	100	54,016	100
Hombres	9,377	50	18,184	50	26,691	50
Mujeres	9,444	50	18,572	50	27,325	50
Descripción	1994		2002		2011-12	
	Habitantes	%	Habitantes	%	Habitantes	%
Población por edad	18,821	100	36,756	100	54,016	100
0 a 4 años	3,996	21	5,140	14	4,927	9
5 a 14 años	4,072	22	9,984	27	14,850	27
15 a 64 años	10,085	54	20,307	55	32,410	60
65 en adelante	668	3	1,325	4	1,829	4
Descripción	1994		2002		2011-12	
	Habitantes	%	Habitantes	%	Habitantes	%
Población por grupo étnico	18,821	100	36,756	100	54,016	100
Indígena	5,768	31	9,722	26	18,906	35
No indígena	13,053	69	27,034	73	35,110	65
Descripción	1994		2002		2011-12	
	Habitantes	%	Habitantes	%	Habitantes	%
Población por área	18,821	100	36,756	100	54,016	100
Urbana	11,390	61	24,680	67	32,410	60
Rural	7,431	39	12,076	33	21,606	40

Fuente: elaboración propia con base en datos del X Censo de Población y V de Habitación 1994, el XI Censo de Población y VI de Habitación 2002, Proyecciones de Población INE 2011 y Censo Poblacional Palín 2011-2012 Ministerio de Salud Pública y Asistencia Social de la Dirección del Área de Salud Escuintla.

El análisis del cuadro anterior se desarrolla en los numerales del 1.5.2.1 al 1.5.2.9 presentados a continuación:

1.5.2.1 Población por sexo

La tendencia porcentual muestra una paridad comparativa entre la población masculina y femenina, representado por el 50% para ambos, durante los años 1994, 2002 y 2012.

1.5.2.2 Población por edad

La distribución de la población por edad, permite determinar la participación de la Población Económicamente Activa -PEA- del Municipio. Es evidente observar un crecimiento poblacional constante en todos los rangos de edad; no obstante, la población se concentra entre los 15 y 64 años durante los periodos analizados.

El segundo rango de edad más representativo se sitúa entre los 5 y 14 años, conformado por el 22% durante el año 1994 un 27% en el 2002 y proyección 2011-2012; cabe resaltar que este segmento de habitantes se encuentra en edad escolar.

1.5.2.3 Población por pertenencia étnica

Los censos de los años 1994, 2002 y Censo Poblacional Palín 2011-2012, muestran que el mayor porcentaje de habitantes se encuentra en la etnia no indígena, representada por el 69% para el año 1994, 73% en 2002 y 65% para 2011-2012. El grupo indígena en su mayoría pertenecen a la etnia Poqomam; según el Censo Poblacional Palín 2011-2012 obtuvo un incremento del 9% con relación al año 2002 (período en el que posee menor porcentaje de población indígena).

1.5.2.4 Población por área geográfica

Durante los periodos analizados la población en el ámbito geográfico no muestra mayor variación porcentual. Se establece que en promedio el 60% se concentra en el área urbana y el 40% en el área rural. La única variación es perceptible entre los años de 1994 y 2002, que representa un 6% de decremento en éste último para el área rural.

1.5.2.5 Población Económicamente Activa -PEA-

Durante el año 2012 la PEA representa el 41% del total de la población, en el 2002 el 33% y durante el año 1994 el 30%.

1.5.2.6 Población económicamente activa por actividad productiva

El 72% de las actividades productivas al año 2002 lo representa la industria manufacturera, el comercio y la agricultura; sin embargo, para el año 2012 el área de servicios (el más importante), comercio y agricultura constituye el 85% de actividades productivas en el Municipio.

1.5.2.7 Ocupación y salarios

El 47% del ingreso familiar proviene de la actividad productiva de servicios, seguido de la actividad comercial con un 23%, agroindustrial 12%, estos dos constituyen lo referente a salarios (personas que poseen prestaciones laborales) percibidos en el Municipio, la actividad agrícola y artesanal representan un 4% y la pecuaria un 2%. Esto ilustra la influencia que tiene la cercanía a la Ciudad Capital sobre la ocupación de la población, dentro y fuera del Municipio.

1.5.2.8 Niveles de ingreso

El precio de la canasta básica de alimentos al año 2012 es de Q. 2,449.80 y la canasta básica vital es de Q. 4,470.00 que incluye servicios de salud, educación, vivienda y vestido. Se determina que el 53% de los hogares encuestados perciben ingresos inferiores al precio establecido por la canasta básica de alimentos y la canasta básica vital; el 35% tiene la capacidad para cubrir la canasta básica de alimentos y el 12% posee capacidad de cubrir la canasta básica vital.

1.5.2.9 Empleo

“La población ocupada se refiere a todas las personas de 10 años y más que dijeron haber trabajado por lo menos una hora, durante la semana de referencia, o bien, que tenían un trabajo del cual estuvieron ausentes por razones circunstanciales como enfermedad, licencias, vacaciones, entre otras.”⁴

Según la Encuesta Nacional de Condiciones de Vida -ENCOVI- 2011, el departamento de Escuintla tiene una población ocupada equivalente a un 92.8%, formando parte de los departamentos que tiene las tasas más altas en este rubro, entre los cuales se incluye a Guatemala, Alta Verapaz e Izabal.

El empleo formal en el Municipio lo generan las entidades como: Municipalidad, Policía Nacional Civil, Juzgado de Paz, Maquilas y agroindustrias como la Impulsadora Lechera Guatemalteca, S.A. -ILGUA-, que generan fuentes de empleo a una considerable cantidad de habitantes.

Según encuesta realizada en el Municipio, refleja que el 88% de la población objeto de estudio tienen un empleo, dicho porcentaje comprende a los habitantes que tienen edad para desempeñar un trabajo (15 años en adelante), los padres de familia representan un 53%, mientras que las madres constituyen un 21% y el 14% restante lo conforman los primeros hijos de cada hogar.

1.6 ESTRUCTURA AGRARÍA

Se entiende por estructura agraria el conjunto de relaciones sociales entre la población rural, la tierra y la producción.

En el Municipio, la tenencia y concentración de la tierra es regida por el sistema capitalista, en el que la mayoría de la población no cuenta con este recurso en

⁴ Instituto Nacional de Estadística -INE-. *Encuesta Nacional de Empleo e Ingresos -ENEI- 2004. Glosario.* Guatemala, p. 2

las extensiones y cantidades apropiadas para acceder a niveles de producción competitivos, además se ve limitada a desarrollar una producción de subsistencia.

“En cuanto al uso de la tierra, el 56% del área del Municipio (5,990.63 ha) está destinado a la producción agrícola, la producción de café representa el 42.77% (4,732.92 ha); hortalizas 0.0057% (0.63 ha); 5.68% a granos básicos (628.94 ha); cítricos con un 0.43% (48.44 ha) y 7.38 % a la industria y centros poblados. Lo anterior da cuenta de cómo la producción tiene un perfil encaminado a productos agrícolas y se hace evidente que territorialmente no hay condiciones de sostenibilidad alimentaria, pues en dichas circunstancias la mayoría de los productos para el consumo se traen de otros lugares, lo que los encarece para la población local”.⁵

1.6.1 Tenencia de la tierra

Históricamente la tenencia de la tierra es uno de los factores que más ha generado problema en Guatemala, debido a la desigualdad en el acceso a la misma, la inseguridad legal de los títulos de propiedad, así como el manejo inadecuado de esta como recurso natural.

El número de fincas en modo propietario se redujo en 377 que representa un 56%, lo que significa que en los últimos 25 años quedan pocos propietarios de la tierra en el Municipio.

En el caso del arrendamiento de la tierra, se ha incrementado en 15 fincas que representa un aumento del 3%, lo que origina que los productores al dedicarse a la actividad agrícola o pecuaria recurren al alquiler de la tierra porque está concentrada en pocas manos.

⁵ Consejo Municipal de Desarrollo del Municipio de Palín. “*Plan de desarrollo de Palín 2011-2025*”, Secretaría de Planificación y Programación de la Presidencia. p. 26.

En tierras comunales, se redujo en 127 fincas que representa un 16%, esto significa que en los últimos 25 años las tierras han pasado a ser parte de entidades privadas o han sido invadidas. En colonato se ha reducido en 52 fincas, correspondiente a un 6%, con respecto al año 1979 no así en usufructo, en el cual se estableció que hay 12 fincas en esta modalidad al año 2003, donde los jefes de hogar se establecen con su familia como lugar de vivienda, realizan algunas actividades agrícolas y pecuarias para su autoconsumo. Las tierras en modo de ocupadas, solamente existen 2 fincas que han sido invadidas por la población que vienen de otros departamentos o del mismo Municipio, que representa un aumento del 0.63%. El tipo de tenencia de la tierra en el modo de otras fincas se redujo a 5, equivalente al 2% hace 25 años.

1.6.2 Concentración de la tierra

Es la relación entre la extensión de las propiedades y el número de propietarios. A continuación se presenta la forma de concentración de la tierra en el Municipio, en comparación con los III y IV Censos Nacionales Agropecuarios de los años 1979 y 2003.

Según el Censo de 1979 existían 214 microfincas y 279 fincas subfamiliares, sin embargo, la mayor extensión de tierra se concentraba en 31 fincas multifamiliares medianas y grandes, lo que demuestra que la tenencia de la tierra estaba en pocas manos.

En el IV Censo Nacional Agropecuario del año 2003 refleja el incremento de microfincas, una reducción en fincas subfamiliares y de fincas multifamiliares, esta situación muestra una desconcentración de la tierra, la cual se convirtió en unidades de menor extensión, sin embargo, la mayor extensión de terreno se encontraba en las propiedades de microfincas y fincas subfamiliares.

Para los años de 1979 y 2003, la concentración de la tierra mantenía una tendencia inestable, debido a que la mayor extensión de tierra se encontraba en las fincas multifamiliares medianas y grandes, microfincas y fincas subfamiliares; con los datos obtenidos de la muestra establecida para la investigación, se observa que la tierra se encuentra más dispersa en los estratos de microfincas y fincas subfamiliares, derivado que se han trasladado a un estrato menor.

1.7 SERVICIOS BÁSICOS Y SU INFRAESTRUCTURA

Los servicios básicos son elementos primordiales para medir el desarrollo social de una población y necesarios para satisfacer las necesidades colectivas de los habitantes. Entre los servicios básicos con los que cuenta la población del Municipio están: educación, salud, energía eléctrica, agua potable y seguridad, entre otros.

1.7.1 Educación

En la educación del Municipio se destaca la estatal, la cual ofrece los niveles educativos de preprimaria, preprimaria bilingüe, primaria, básico y diversificado, distribuidos entre la educación privada.

El Municipio posee 3 establecimientos públicos en el área urbana y 17 establecimientos en el área rural; cabe mencionar que sólo 8 de las 25 comunidades carecen de establecimientos educativos públicos; no obstante, en estas áreas existe cobertura educativa privada.

A continuación se detalla la asistencia del alumnado a los distintos establecimientos de todo el Municipio durante los años 2009, 2010 y 2012:

Cuadro 2
Municipio de Palín, Departamento de Escuintla
Alumnos Inscritos por Niveles
Años 2009, 2010 y 2012

Nivel	2009	%	2010	%	2012	%
Preparatoria	1,685	12	1,904	13	2,205	16
Preparatoria bilingüe	18	0	25	0	100	1
Primaria	9,297	67	9,158	64	7,718	56
Básicos	2,395	18	2,738	19	3,031	22
Diversificado	416	3	510	4	679	5
Total	13,811	100	14,335	100	13,733	100

Fuente: elaboración propia con base en datos del Ministerio de Educación 2009 y 2010 e información proporcionada por Supervisión Educativa del municipio de Palín, departamento de Escuintla 2012.

Se observa que los alumnos inscritos en los diferentes niveles son constantes con relación a los años anteriores; la mayor concentración se encuentra en el nivel primario, seguido del nivel básico.

1.7.2 Salud

El servicio de salud es prestado a todos los pobladores por el Ministerio de Salud Pública y Asistencia Social a través de un centro de salud y diversos centros comunitarios en todo el Municipio. Estos últimos brindan servicios de atención primaria en el área rural por medio de jornadas médicas una vez al mes.

La cobertura de salud se observa en el cuadro siguiente:

Cuadro 3
Municipio de Palín, Departamento de Escuintla
Cobertura de Salud
Años 2010 y 2011

Año	Población Total	Población Cubierta	%	Población No Cubierta	%
2010	54,016	45,313	84	8,703	16
2011	54,016	45,945	85	8,071	15

Fuente: elaboración propia, con base en la información obtenida del Ministerio de Salud Pública y Asistencia Social 2011.

Se determina que a pesar de existir un centro de salud, no todos los habitantes recurren al mismo, debido al escaso recurso humano y equipo médico para la atención adecuada; por tanto, ante la necesidad de los servicios de salud, los pobladores asisten a clínicas privadas o se trasladan al hospital del municipio de Amatitlán, para una mejor atención.

1.7.3 Agua

La Municipalidad presta el servicio de agua y realiza el cobro de Q. 5.00 a los pobladores del área urbana en forma mensual; mientras que en Sacramento, María Mattus, Palinché y Anexo Palinché existe un Comité Promejoramiento de Agua, el cual percibe una cuota mensual de Q 20.00 a excepción del último centro poblado que cobra Q 15.00 mensual por el servicio brindado. Para todas las otras áreas rurales la cuota varía entre Q 20.00 y Q 25.00 mensuales.

Según datos de muestreo, a continuación se presenta el detalle por área de cobertura del servicio de agua:

Cuadro 4
Municipio de Palín, Departamento de Escuintla
Cobertura de Servicio de Agua
Años 1994, 2002 y 2012

Descripción	Censo	1994	Censo	2002	Muestra	2012	2012		
	Población	%	Población	%	Población	%	Población	%	
Con servicio	2,091	66	5,343	68	575	98	11,941	98	
Sin servicio	1,095	34	2,557	32	11	2	244	2	
Total	3,186	100	7,900	100	586	100	12,185	100	

Fuente: elaboración propia con base en datos del X Censo de Población y V de Habitación 1994, el XI Censo de Población y VI de Habitación 2002, investigación de campo Grupo EPS, primer semestre 2012, Centro de Salud 2012.

Se observa que para el año 2002 muestra un incremento del 2% en la cobertura de servicio de agua con relación a 1994 y según muestreo al año 2012 se

Según hogares encuestados y muestreo al año 2012 registra un 2% sin cobertura del vital líquido; no obstante en mínimo porcentaje los hogares que carecen del servicio de agua, están más propensos a diversas enfermedades de tipo gastrointestinales e infectocontagiosas.

1.7.4 Energía eléctrica

El servicio de energía eléctrica es prestado por la Empresa Eléctrica de Guatemala, Sociedad Anónima -EEGSA- junto con Generadores del Sur -GESUR-, la cual cubre una parte del requerimiento eléctrico en las industrias.

1.7.4.1 Alumbrado público

Al momento de la investigación se observó que de un total de 581 hogares encuestados en el área rural, sólo 38 hogares carecen de alumbrado público, esta situación demuestra que el 94% de la población posee éste servicio.

1.7.4.2 Energía domiciliar

Ésta se utiliza en el hogar para las tareas cotidianas, provee un voltaje entre 110 y 220. En el cuadro siguiente se presenta a detalle, la cobertura del servicio de energía eléctrica domiciliar por área.

Cuadro 5
Municipio de Palín, Departamento de Escuintla
Cobertura de Servicio de Energía Eléctrica Domiciliar
Años 2002 y 2012

Descripción	Censo 1994		Censo 2002		Muestra 2012		2012	
	Población	%	Población	%	Población	%	Población	%
Con servicio	2,058	65	7,380	93	557	95	11,575	95
Sin servicio	1,128	35	520	7	29	5	610	5
Total	3,186	100	7,900	100	586	100	12,185	100

Fuente: elaboración propia con base en datos del X Censo de Población y V de Habitación 1994, el XI Censo de Población y VI de Habitación 2002 e investigación de campo Grupo EPS, primer semestre 2012.

El porcentaje de cobertura de energía eléctrica domiciliar aumentó el 28% en el año 2002 con relación a 1994. Para el año 2012 la cobertura aumentó el 2% en comparación al año 2002; el 5% de la población sin servicio se localiza en el área rural.

1.7.5 Drenajes y alcantarillado

Se determina que los servicios de drenajes y alcantarillado en el Municipio presentan deficiencia en cobertura tanto para el área urbana como en el área rural; sin embargo el servicio de alcantarillado se considera el más deficiente.

Para el año 2002 la cobertura de servicio de drenaje muestra un incremento del 32% con relación a 1994 y para el año 2012 muestra un aumento del 10% representado por una cobertura del 76%.

Con respecto al sistema de alcantarillado, se registra un 44% de cobertura para el área urbana y 27% en el área rural. La carencia de este servicio conlleva serios problemas a la población tales como: inundaciones en las calles y vías de acceso en general, obstaculización del paso, altos índices de contaminación por la acumulación de los desechos sólidos y líquidos.

1.7.6 Sistemas de tratamiento de aguas servidas

El Municipio carece de un adecuado sistema de tratamiento de aguas servidas, debido a que pocas comunidades poseen el servicio de drenaje y alcantarillado; sin embargo, se determinó la existencia de tratamiento de aguas servidas en: el sector uno de la colonia El Cortijo, tres plantas de tratamiento en Valle de las Flores y en residenciales Las Victorias implementan un sistema de filtración donde se utiliza 11 pozos para limpiar las aguas y al finalizar el proceso desemboca al río Michatoya.

1.7.7 Sistemas de recolección de basura

Este servicio lo provee la Municipalidad en el área urbana y en los centros poblados de: Los Olivares, residenciales Las Victorias, San Martín, Sacramento, colonia María Mattus, Los Pinos I y II, Balcones I y II, La Periquera y Valle de las Flores con un costo entre Q. 20.00 a Q. 30.00 según las cercanía al casco urbano.

En el área rural, la población no utiliza el servicio de extracción de basura, por lo que incrementa la contaminación del medio ambiente a través de: quema y depósito de la misma en lugares no autorizados o en la cuenca del río Michatoya. Esto provoca la contaminación del recurso hídrico del Municipio.

1.7.8 Tratamiento de desechos sólidos

El Municipio carece de una planta de tratamiento de desechos sólidos, debido a esta situación la basura recolectada del Municipio es trasladada por los camiones municipales a un relleno sanitario ubicado en el municipio de Amatlán.

1.7.9 Letrinización

Este servicio es indispensable para toda la comunidad del Municipio, la existencia de éste evita la contaminación y problemas de salud. Para el año 2002 existió un incremento del 31% en la cobertura con relación a 1994; no obstante, el crecimiento poblacional influye para que en el año 2012 disminuyera el 13% en comparación con el 2002, esta tendencia porcentual es similar en la muestra de la encuesta 2012.

1.7.10 Cementerios

El Municipio cuenta con un cementerio localizado en el barrio San José, ubicado en el casco urbano. Por el servicio de cementerio se cancela en la Municipalidad un valor de Q. 160.00 cuando sucede el fallecimiento de una persona, la cual corresponde a Q. 130.00 por espacio y Q. 30.00 por gastos de entierro.

La Municipalidad tiene planificado construir otro cementerio en la colonia Palinché.

1.7.11 Otros servicios

Entre otros servicios que brinda la Municipalidad se encuentra el piso de plaza, el cual consiste en la renta del espacio que se cobra en el mercado municipal, a través de una cuota diaria de Q. 1.00 por metro cuadrado para el área de verduras y Q. 3.00 para áreas más grandes, como carnicerías y restaurantes. Adicional tiene el alquiler de servicios sanitarios a un costo de Q. 1.00 por persona.

Otros servicios brindados a la población:

- 1 salón de usos múltiples con una cuota de Q. 400.00 por evento
- 3 campos de futbol, para el desarrollo de actividades deportivas.

1.8 INFRAESTRUCTURA PRODUCTIVA

Es un indicador que muestra los niveles de desarrollo en que se encuentra la actividad productiva del Municipio, los cuales se detallan a continuación:

1.8.1 Mercados

El Municipio cuenta con dos mercados municipales, uno se localiza en el barrio San José, frente al parque central, el cual fue inaugurado en diciembre de 2003, bajo la administración del señor Agustín Coj Benito, con un costo de Q. 4,500,000.00. El otro mercado municipal se denomina Número Dos, ubicado en el barrio San Pedro al lado izquierdo de la iglesia Parroquial San Cristóbal, este cuenta con ventas de verduras, frutas, carnicerías, ropa y zapatos, entre otros.

1.8.2 Vías de acceso

El Municipio existen caminos de terracería, que lo unen con propiedades rurales, que permiten el tránsito vehicular y peatonal en la mayoría del tiempo, porque en época lluviosa se torna dificultoso transitarlos. Se establece que el 57% de las vías de acceso son asfaltadas, las cuales se encuentran en buenas condiciones, lo que permite el tránsito vehicular durante todo el año; el 24% corresponde a caminos de terracería y sus condiciones varían en la época lluviosa, las calles adoquinadas representan el 14% y sólo el 5% son pavimentadas.

1.8.3 Telecomunicaciones

El Municipio, cuenta con dos canales locales llamados “Tele 12 Palín” y “Telepalín”, una radioemisora comunitaria denominada Qawinaquel, con cobertura local. Con respecto a la telefonía, según la investigación realizada el 30% corresponde a líneas fijas domiciliarias, El 70% son líneas móviles, servicio que proporcionan las empresas de Telecomunicaciones de Guatemala -Telgua-

(Claro), Comunicaciones Celulares S. A. -COMCEL- (Tigo) y Telefónica S. A. (Movistar).

En el Municipio, circula un medio de comunicación escrito, sin costo de nombre "COMUNÍK-T" que es proporcionado por la Municipalidad. Los medios privados como Prensa Libre, Nuestro Diario y Al Día; se pueden adquirir en el mercado municipal, también se brinda el servicio de internet en locales comerciales.

1.8.4 Transporte

En el Municipio existen dos tipos de transporte, el servicio urbano y extraurbano. El urbano lo brindan microbuses conocidos comúnmente como "toritos", el costo del pasaje se encuentra entre Q. 4.00 y Q. 6.00, conforme a la cantidad de personas y el destino de las mismas; el servicio extraurbano es proporcionado por las empresas: transportes Esmeralda, Reina Escuintleca y Flor de mi tierra, el precio del pasaje oscila de Q. 2.00 a Q. 5.00 por persona.

1.8.5 Correo

En el Municipio se presta el servicio de correo por medio de una empresa privada denominada "Cargo Express", se encuentra ubicado en la avenida central 2-30 zona 4 del barrio San José. Los servicios que prestan son: envío de certificado, el tiempo de entrega es de cuatro a seis días y el costo es de Q. 6.50; envío de entrega inmediata, el tiempo de entrega de dos a cuatro días, a un costo de Q. 17.00; envío ordinario de seis a diez días a un costo de Q. 2.50. El horario de atención es de lunes a viernes de 8:30 a 12:30 y por la tarde de 13:30 a 17:30. Día sábado de 9:00 a 13:00 horas.

1.8.6 Rastros

Se observó dos rastros, uno de nombre "Cóndor", ubicado a dos kilómetros de ILGUA y uno municipal de ganado mayor, localizado en la colonia Las Victorias,

cercano a la estación de Bomberos Voluntarios, éste no reúne las condiciones para el destace higiénico y de calidad de los productos cárnicos.

1.9 ORGANIZACIÓN SOCIAL Y PRODUCTIVA

Es el análisis de cómo se encuentra organizada la población, se mencionan las organizaciones comunitarias, gubernamentales y particulares.

Entre las organizaciones comunitarias podemos encontrar los Consejos Comunitarios de desarrollo -COCODE- integrados por vecinos en donde se eligen representantes para solicitar los proyectos que las comunidades necesitan.

A continuación se muestra un listado de los comités y asociaciones del Municipio:

Tabla 1
Municipio de Palín, Departamento de Escuintla
Organización Social
Año 2012

Clase de organización	Descripción	Total por área		Comunidad
		Urbana	Rural	
COMUDE	Integrado por el alcalde, los síndicos y los presidentes de los COCODE.	1		Casco urbano
Asociación de vecinos	Encargados de reunir a los vecinos para dialogar los acontecimientos que se den en su comunidad.	2		Colonia Palinché y Valle de las Flores
Comités de padres de familia	Estos comités se encuentran inscritos en el la dirección departamental de educación de la localidad, su misión es velar por buen funcionamiento de los centros educativos.	3		Colonia El Cortijo, Balcones I y II
Comité de vigilancia	Grupo de vecinos que proveen seguridad comunitaria.	8		Zonas 1, 2, 3 y 4 del Municipio, colonia Palinché, Sacramento I y II, Valle de las Flores

Continúa en la página siguiente

Viene de la página anterior

Comité de agua	Organizaciones que se encarga de gestionar el abastecimiento de agua potable o entubada	6		Asentamiento La Fé, colonias Balcones I y II, Sacramento I y II
Comité de cultura y deportes	Organización que fomenta las actividades deportivas y culturales en el municipio de Palín.	1		Colonia Palinché
Comité de feria	Organización de personas encargadas de planificar las actividades patronales del Municipio.	2		Casco urbano
Comité de limpieza	Personas que organizan la limpieza en los nacimientos de agua llamados "Los Pocitos".	1		Barrio San José
COCODE	Gestionan proyectos para la comunidad.	34	3	Ver tabla 4

Fuente: investigación de campo Grupo EPS, primer semestre 2012

En la información anterior se detallan las asociaciones y comités que velan por el mejoramiento de las comunidades, servicios básicos, infraestructura, educación, seguridad, así como actividades de recreación.

1.9.1 Organizaciones religiosas

Dentro de las más importantes del Municipio se encuentran la iglesia Católica y Evangélica. El pueblo cuenta con dos templos católicos que son: la iglesia de El Calvario usada sólo en actividades de Semana Mayor y algunas festividades y la iglesia de San Cristóbal Mártir que es utilizada durante todo el año para celebrar misas.

1.9.2 Otras organizaciones sociales

En el Municipio también se encuentran activas las siguientes:

- Asociación cultural poqoman Qawinaqel
- Red de mujeres indígenas y biodiversidad IxokTaqPeet
- Grupo juvenil Qawinaqel
- Asociación de mujeres Ixqaniil

- Alcaldía indígena
- Baile Los Venados
- Asociación conozcamos Palín
- Comisión de maestros bilingües nivel primaria y preprimaria del sector oficial de Palín
- Asociación palineca RajawalTinimit
- Autoridades ancestrales

1.9.3 Organizaciones productivas

Son agrupaciones de personas que se organizan de manera legal con el interés de mejorar, proteger y comercializar sus productos; se rigen por sus propios reglamentos y estatutos.

Estas instituciones brindan apoyo a la producción y comercialización de café, proyectos agrícolas y financiamiento, así mismo, contribuyen al desarrollo de la comunidad por medio de la generación empleo y ayuda a los pequeños y medianos agricultores y otras actividades productivas.

En el Municipio se localizaron las siguientes organizaciones que contribuyen al desarrollo de la comunidad

Tabla 2
Municipio de Palín, Departamento de Escuintla
Organización Productiva
Año 2012

Clase de organización	Descripción	Total por área	
		Urbana	Rural
Cooperativa La Ceiba	Tiene 46 años de haber sido fundada, actualmente está conformada por 40 socios y exclusivamente otorga financiamiento a los productores de café.	1	
Cooperativa de Desarrollo Palineca	Tiene 26 años de funcionar en el municipio de Palín, brinda los servicios de ahorro y crédito para los asociados, la comercialización de café es una de las actividades económicas más importantes de la organización, atendiendo a 162 caficultores del Municipio y a más de 500 caficultores de otras regiones.	1	
Comunidad Indígena el Chilar	Grupo de personas de origen pocoman propias del Municipio, que se encargan de administrar el área protegida del Chilar, en la cual se cultiva café, banano y algunos cítricos.		1
Comunidad el Pajal	Grupo de personas indígenas que se dedican a la cosecha de productos agrícolas.		1

Fuente: investigación de campo Grupo EPS, primer semestre 2012.

En la tabla anterior, se pueden observar las organizaciones que promueven el desarrollo productivo en las comunidades del Municipio las mismas que le brindan oportunidades de inversión y empleo a los habitantes del lugar que a través de ellas perciben préstamos financieros, técnicas y capacitaciones en la agricultura y artesanía.

1.10 REQUERIMIENTOS DE INVERSIÓN SOCIAL Y PRODUCTIVA

Para establecer los requerimientos de inversión social, se utilizó una guía de observación, la cual contiene entre sus enunciados las necesidades de las comunidades visitadas. Asimismo, se elaboró una guía de entrevista dirigida al alcalde auxiliar o presidente de COCODE quien informó sobre dichas carencias.

A continuación se describen los requerimientos de inversión social y productiva que contribuirán al desarrollo de las comunidades.

Alumbrado público: la mayoría de comunidades cuentan con esta infraestructura, sin embargo, el servicio es deficiente. Es importante indicar que la falla en el servicio se debe a la falta de mantenimiento de las instalaciones. Los centros poblados en donde se establecieron dichos problemas son: colonia Palinché, Sacramento II, Balcones II, aldea La Periquera, asentamiento La Fe, granjas Bella Vista.

Infraestructura productiva: existe la necesidad de creación de mercados locales que sirvan de medio de comercialización de los productores, dentro de las comunidades que necesitan dicha infraestructura se mencionan las siguientes: granjas Bella Vista y colonia San Francisco.

Vías de acceso: otra necesidad que se identificó es adoquinar o asfaltar algunas calles en mal estado o inexistentes, de las diferentes comunidades encuestadas, debido a que en la época de lluvia se dificulta el acceso peatonal y vehicular, entre las que están: casco urbano, colonia Palinché, Sacramento II, San Francisco, María Mattus, Balcones I y II, Cortijo, Anexo Palinché, asentamiento La Fe, granjas Bella Vista, caserío Paseo Quetzal y aldea La Periquera.

Salud: es necesario ampliar el Centro de Salud de la cabecera municipal, proveerles medicamentos, atención para partos, equipo y personal médico. También se identificó que en las colonias: Palinché, Anexo Palinché, Balcones II, Valle de Las Flores, granjas Bella Vista, asentamiento La Fe y aldea La Periquera; necesitan atención para emergencias, clínicas de ginecología y medicina general.

Educación: los vecinos de la colonia Anexo Palinché y lotificación Vistas de Palín, demandan la construcción de un centro educativo que cuente con los niveles de educación primaria, básica y diversificada.

Drenajes: existen comunidades que no cuentan con drenajes, se observó en las calles las aguas servidas, lo que hace necesario la implementación de los mismos que ayuden a la solución de este problema y evitar enfermedades. Las comunidades que necesitan drenajes son: asentamiento La Fe, colonias Sacramento II, San Francisco, San Benito, María Mattus, Balcones I y II, El Cortijo, granjas Bella Vista, y caserío Paseo Quetzal.

Servicio de agua potable: la población consume el vital líquido principalmente de nacimientos de agua, el cual se desconoce si tiene algún proceso de purificación.

Basureros autorizados: se observó que dentro del Municipio existe el servicio de extracción de basura al cual no toda la población puede acceder, por la falta de capacidad de pago, que conlleva a que algunas personas opten por depositarla en lugares no autorizados, lo que provoca contaminación del medio ambiente. Las comunidades donde se observaron basureros clandestinos son: colonias Palinché, Anexo Palinché, Sacramento II, San Francisco, Balcones I y II, El Cortijo, granjas Bella Vista, aldea La Periquera, Monte Cristo y asentamiento La Fe.

1.11 ANÁLISIS DE RIESGOS

Se presentan matrices que clasifican e identifican las áreas de riesgo que están bajo amenazas de origen natural (dinámica de la tierra), socio natural (interviene la acción del hombre) y antrópico (acción directa del hombre). También se exponen las diferentes vulnerabilidades que posee el Municipio.

1.11.1 Matriz de identificación de riesgos

Como producto de la amenaza y la vulnerabilidad surge el riesgo y para preverlo se deben establecer los factores que involucran una probabilidad significativa de personas heridas, pérdida de vidas, propiedad dañada y actividad económica detenida.

La siguiente tabla identifica los diferentes tipos de riesgos a los que la población del Municipio está expuesta:

Tabla 3
Municipio de Palín, Departamento de Escuintla
Matriz de Identificación de Riesgos
Año 2012

Origen del evento	Descripción
Naturales	Inundaciones por lluvias torrenciales
	Derrumbe
	Deslizamiento
	Fuertes vientos
	Tormentas
	Grietas por lluvias
	Terremotos (sismos)
Socio naturales	Hundimientos
	Deslaves por erosión.
	Sequias por tala inmoderada
	Incendios Forestales
	Inseguridad (delincuencia común)
	Deforestación (en proceso)
Antrópicos	Contaminación ambiental.
	Accidentes de tránsito
	Conflictos sociales
	Prostitución o enfermedades sexuales
	Construcciones colápsales
	Desintegración familiar

Fuente: investigación de campo Grupo EPS, primer semestre 2012.

El Municipio ha recibido en los últimos dos años, el impacto de los desastres naturales, como inundaciones y aberturas por lluvias, tal es el caso que en la 8 calle de la zona 3 del casco urbano, se aprecia una enorme grieta que la atraviesa, por lo que se incrementa el estado de vulnerabilidad física de las viviendas, mismas que están a punto de derrumbarse. También se puede mencionar un hundimiento en la 5 calle de la misma zona, en la que se formó un agujero con un tamaño aproximado de un metro de diámetro por uno de profundidad.

Las vías de acceso son las más afectadas por deslaves, causados por la erosión de los suelos, esto se puede comprobar en la aldea San Pedro el Cerro, en la cual ocurren derrumbes constantes.

Se pudo constatar la existencia de riesgos antrópicos, como centros de prostitución que generan enfermedades de transmisión sexual.

1.11.2 Matriz de vulnerabilidad

Estas surgen de la existencia de un conjunto de deficiencias que hacen susceptible e incapaz a una comunidad de reaccionar ante alguna amenaza o riesgo determinado y como consecuencia estos fenómenos causen lesión física o moral a los habitantes.

Los principales riesgos dentro del Municipio son los hundimientos y expansión de grietas ya existentes, la deforestación debido a la tala inmoderada de árboles y la vulnerabilidad ante los fenómenos naturales; éstos forman el marco propicio para este tipo de desastres.

Tabla 4
Municipio de Palín, Departamento de Escuintla
Matriz de Identificación de Vulnerabilidades
Año 2012

Factor	Descripción
Ambiental	Contaminación de afluentes de agua, lenta deforestación y aumento de frontera agrícola.
Físico	Clases de suelo compuesto por ceniza volcánica y topografía inclinada.
Económico	Dependencia económica de la agricultura. Niveles de pobreza y pobreza extrema.
Social	Aumento demográfico constante. Delincuencia común, alcoholismo y prostitución.
Educativo	Altos porcentajes de analfabetismo y desconocimiento del tema prevención y mitigación de desastres.
Institucional	Inexistencia de la Coordinadora Local para Reducción de Desastres -COLRED-.
Técnico	Construcciones de lámina y madera ubicadas en lugares de riesgo. Carreteras de terracería en malas condiciones.

Fuente: investigación de campo Grupo EPS, primer semestre 2012.

1.12 DIAGNÓSTICO MUNICIPAL

Esta variable contempla la situación financiera y administrativa de la gestión municipal, lo que permite situar el proceso administrativo en sus cinco fases.

1.12.1 Diagnóstico administrativo municipal

El presente análisis administrativo evalúa las distintas actividades que realiza la Municipalidad, con el fin de identificar aquellas debilidades que impiden su efectivo funcionamiento, así como proporcionar a las autoridades ediles las recomendaciones y herramientas para el fortalecimiento interno y mejora externa de la misma.

A continuación se describe el proceso administrativo municipal.

1.12.1.1 Planeación

Se trabaja con base a un Plan Operativo Anual -POA- que planifica la ejecución de sus actividades de manera trimestral y de instrumentos administrativos que permite el desarrollo institucional y a nivel de Municipio.

Las actividades proyectadas son ejecutadas por el Director Municipal de Planificación, quien se encarga de elaborar los perfiles de los proyectos. El alcalde y el Concejo Municipal deciden la implementación de los mismos.

1.12.1.2 Organización

La Municipalidad cuenta con una estructura organizacional de tipo lineal-staff, la cual permite el apoyo y asesoría a sus principales autoridades para cumplir con las funciones básicas de los órganos y puestos de conformidad con el Código Municipal.

1.12.1.3 Integración

Para las diferentes operaciones dentro del proceso administrativo la Municipalidad cuenta con un total de 27 colaboradores, el 74% está conformado por personal permanente bajo el renglón presupuestario 011, seguido del 22% de personal por contrato presupuestado en el renglón 022 y sólo una persona presta sus servicios ad honorem.

- **Selección de personal**

No existe un procedimiento de selección formal, por lo que la contratación se realiza a través de elección y recomendación propia por funcionarios municipales.

- **Evaluación de personal**

Debido a la falta de aplicación de los manuales de organización y funciones, la Municipalidad carece de mecanismos para realizar la efectiva evaluación del personal de nuevo ingreso, así como de las atribuciones del personal existente.

1.12.1.4 Dirección

En la Municipalidad las instrucciones y órdenes de trabajo son giradas de forma verbal a través de los miembros del Concejo Municipal en sesiones mensuales con el fin de evaluar el avance en los proyectos efectuados o en proceso.

El liderazgo que reflejan las autoridades municipales, gira en el tipo participativo o democrático que a pesar que la última disposición la toma el Concejo Municipal, ellos invitan a los jefes de los distintos cargos tácticos y operativos a contribuir con el proceso de decisiones, esto permite trabajar en una cohesión de equipo que persigue el cumplimiento de objetivos internos y externos dirigidos al Municipio y sus habitantes.

- **Supervisión**

La supervisión de personal es limitada, debido a la falta de personal idóneo y responsable que ejerza ésta función.

- **Motivación**

La falta de un clima organizacional adecuado provoca mala comunicación, falta de trabajo en equipo y duplicidad de funciones.

- **Capacitación**

Se realizan capacitaciones sólo a los puestos medios que conforman la institución.

1.12.1.5 Control

La falta de controles y la poca supervisión en la prestación de servicios, provoca deficiencias en la administración y captación de ingresos.

La falta de procedimientos induce a que no se lleven controles internos del personal en sus horarios de ingreso y salidas.

1.12.2 Diagnóstico financiero

La Municipalidad a través de la Dirección de Administración Financiera Municipal -DAFIM-, es la encargada de velar por el aprovechamiento de los recursos financieros. El Ministerio de Finanzas Públicas en lo estipulado en el Artículo 46 del Decreto 101-97 “Ley Orgánica del Presupuesto” y en coordinación con la Contraloría General de Cuentas a través del Proyecto Sistema Integrado de Administración Financiera y Control (SIAF-SAG), pone a disposición de los gobiernos locales (municipalidades) una metodología presupuestaria que sea congruente con la adoptada por las demás instituciones del sector público.

1.12.2.1 Presupuesto

La Municipalidad debe realizar la formulación y programación del presupuesto de conformidad con el Código Municipal, Artículo 98; sin embargo, durante los últimos cuatro años no se tiene el dato de la forma de llevar a cabo el presupuesto.

- **Ingresos municipales**

Constituyen ingresos del Municipio, los enumerados en el Artículo 100 del Código Municipal y se clasifican en: Ingresos propios (llamados también ingresos ordinarios), transferencias del gobierno central, crédito público por medio de préstamos, donaciones de la cooperación internacional o del sector privado, entre otros.

El año 2010 tuvo un incremento del 30% y para los años 2011 y 2012 aumentó el 6% con relación al año 2010. Durante el análisis de los periodos se determina que el rubro de transferencias es el más representativo equivalente al 69% del total para el año 2012 y muestra un aumento del 13% con relación al año 2011, esto significa que existe una dependencia económica de la Municipalidad con respecto al Gobierno Central; el segundo rubro con mayor asignación presupuestaria lo constituye los ingresos tributarios, debido a que la Municipalidad considera tener una buena recaudación municipal para cubrir sus gastos de funcionamiento.

- **Egresos municipales**

En él se incluyen todos los gastos que la Municipalidad estima realizar, los cuales se clasifican en gastos de funcionamiento, inversión y deuda.

el rubro con mayor distribución durante los 5 años analizados, es el de Servicios Personales que incluye el pago de salarios, honorarios, gastos de representación, dietas, entre otros, con 33% para el 2008, 31% para el 2009, 38% para el 2010, 32% en 2011 y 35% en 2012.

El segundo rubro que presenta aumento a partir del 2010 es servicios no personales, esto se debe que a partir de ese año, se formuló un aumento en el presupuesto, tanto en los ingresos propios como las transferencias.

1.12.2.2 Ejecución presupuestaria

En la ejecución de egresos el rubro más representativo es el de servicios no personales, seguido de servicios personales, los cuales representan gastos de funcionamiento. Para el año 2011 se ejecutó el 32% del rubro propiedad, planta y equipo e intangible que representa gastos de inversión, por la compra efectuada de maquinaria para obras municipales.

A mayo de 2012 se ha ejecutado el 39% referente al año 2011 y el 56% de lo presupuestado para el año 2012.

1.12.2.3 Tesorería

La implementación del SIAF-MUNI en la Municipalidad de Palín se llevó a cabo en el año 2009; para llevar un control de los ingresos con la finalidad de aumentar los mismos y contribuir a la transparencia en la recaudación. El módulo de tesorería tiene el objetivo de mantener la liquidez del tesoro municipal. Provee información en tiempo real del movimiento de fondos para tomar decisiones oportunas, asimismo permite mejorar la administración de los recursos percibidos.

1.12.2.4 Contabilidad integrada

Este módulo se genera en la herramienta SIAF-MUNI, su objetivo es realizar el registro sistemático de todas las transacciones reconocidas técnicamente que afecten o puedan perjudicar la realidad económica financiera de la Municipalidad. Los estados de resultados reflejan datos negativos es decir que los ingresos propios de la Municipalidad y las transferencias corrientes de los aportes del Gobierno Central, no cubren los gastos de funcionamiento, por concepto de pago de remuneraciones al personal, adquisición de bienes y servicios destinados al consumo y gasto, y otras aplicaciones que implica egresos adquiridos en el ejercicio anterior, lo que refleja una mala administración de los fondos.

1.12.2.5 Fuentes de financiamiento

La Municipalidad en los 5 años de análisis, captó en ingresos propios un 37% del total del presupuesto de ingresos, la mayor parte la representan las transferencias del Estado, y otros apoyos como es el caso de Fondo Nacional

para la Paz -FONAPAZ- que colaboran con la municipalidad en la realización de proyectos para las comunidades.

La nueva gestión administrativa está tratando de incrementar sus ingresos propios, a través de estrategias como la exoneración de multas en impuestos y así poder cubrir los gastos en que incurre la Municipalidad.

1.13 FLUJO COMERCIAL Y FINANCIERO

Está constituido por la forma en que se desarrolla la actividad económica, en relación a la adquisición de insumos, compra de materias primas, satisfacción de demanda, destino de la oferta y rotación del efectivo que realizan los habitantes del Municipio.

1.13.1 Flujo comercial

Está constituido por las importaciones y exportaciones de productos necesarios para el consumo y venta.

1.13.1.1 Flujo comercial interno

Hace referencia a los productos que no son producidos en el Municipio y que provienen de otros lugares para satisfacer las necesidades de los pobladores, como artículos de la canasta básica, productos consistentes en materiales para la construcción, herramientas e insumos básicos trasladados desde la Ciudad Capital y el municipio de Escuintla.

1.13.1.2 Flujo comercial externo

Es todo lo que el Municipio produce y es llevado fuera del mismo para su venta; derivado que la principal actividad productiva que se realiza es la agricultura, se determinó la comercialización de café, maíz, frijol, pacaya y cítricos; en el sector

pecuario huevos y carne; en el sector artesanal joyas y en menor escala tejidos típicos.

1.13.2 Flujo financiero

Comprende las distintas entidades financieras que contribuyen al fortalecimiento y mejora de esta actividad. Según información recabada por dichas instituciones que operan en el Municipio, en promedio se reciben de 800 a 900 remesas familiares, por un valor aproximado de Q. 1,114,000.00, las cuales constituyen un factor determinante en la economía del lugar.

CAPÍTULO II

DIAGNÓSTICO ADMINISTRATIVO MUNICIPAL

El siguiente Capítulo detalla el diagnóstico realizado en la Municipalidad de Palín, Departamento de Escuintla en junio de 2012. En el cual se establece el proceso administrativo en sus cinco fases, por medio del mismo se detallan fortalezas internas y debilidades que afectan el funcionamiento actual de las actividades municipales y así dar propuestas de solución para la nueva gestión administrativa municipal.

2.1 MARCO LEGAL

Las leyes que aplican el contexto legal de la Municipalidad son las siguientes:

- Asamblea Nacional Constituyente, Constitución Política de la República de Guatemala, 1985
- Ley de los Consejos de Desarrollo Urbano y Rural y su Reglamento, Decreto Número 11-2002, aprobado por el Congreso de la República.
- Código Municipal, Decreto No. 12-2002.
- Ley y Reglamento General de Descentralización, Decreto No. 14-2002.
- Ley Marco de los Acuerdos de Paz, Decreto No. 52-2005.
- Código de Trabajo, Decreto 1441, del Congreso de la República de Guatemala.
- Código de Comercio, Decreto 270 y sus reformas, del Congreso de la República de Guatemala.
- Código Civil, Decreto Ley 106, del Jefe de Gobierno de la República de Guatemala.
- Ley del Instituto de Fomento Municipal -INFOM-, Decreto Legislativo 1132, Artículo 4.
- Ley Orgánica del Presupuesto y su Reglamento, Decreto 101-97 de la República de Guatemala, artículo 46 y 47.

- Ley de Servicio Municipal, Decreto 1-87 del Congreso de la República de Guatemala, Artículos 4, 36, del 44 al 50, 52, 55, 57 y 60.
- Ley de Contrataciones del Estado, Decreto 57-92 Artículo 1 y 9, inciso 5.
- Ley del Arbitrio de Ornato Municipal, el Artículo 1 del Decreto 121-96 del Congreso de la República de Guatemala, Ley del Arbitrio de Ornato.
- Leyes Tributarias, Decreto Número 6-91 aprobado por el Congreso de la República de Guatemala aprobado el 9 de enero de 1991.
- Ley de Parcelamientos Urbanos, Decreto Número 1427, aprobado por el Congreso de la República de Guatemala el 8 de marzo de 1961.
- Ley de Urbanismo, el Artículo 147 del Código Municipal Establece. Licencia o autorización de Urbanización.
- Ley de Regionalización, Decreto Número 70-86 del Congreso de la República, de Guatemala aprobado el 9 de diciembre de 1986.
- Ley de Catastro, Decreto Numero 41-2005 del Congreso de la República de Guatemala.
- Ley de Titulación Supletoria, Decreto Número 49-79 del Congreso de la República de Guatemala, aprobado el 26 de julio de 1979.
- Ley de Prestaciones del Empleado Municipal, Decreto Número 44-94 del Congreso de la República de Guatemala aprobado el 11 de mayo de 1994.
- Ley de Migración, Decreto Número 95-98 del Congreso de la República de Guatemala, aprobado el 26 de noviembre de 1998.
- Ley de acceso a la información pública, Decreto 57-2008 del Congreso de la República de Guatemala.

2.2. DIAGNÓSTICO ADMINISTRATIVO DE LA INSTITUCIÓN

El desarrollo de esta sección se basa en el proceso administrativo en sus cinco fases, planeación, organización, integración, dirección y control de las actividades administrativas, determinando sus fortalezas y debilidades con fines de generar propuestas que permitan alcanzar los objetivos establecidos, el proceso se describe a continuación.

2.2.1 Planeación

“La planeación precede a las demás etapas del proceso administrativo, ya que planear implica tomar decisiones más adecuadas acerca de lo que se habrá de realizar en el futuro”⁶

La planeación incluye la misión, visión, objetivos, valores, metas y estrategias que permita el desempeño eficiente y eficaz de todos los colaboradores. La Municipalidad labora con dificultades administrativas por tener un aproximado de 139 días al frente de la gestión municipal, se trabaja con base a un Plan Operativo Anual -POA- que planifica la ejecución de sus actividades de manera trimestral y de instrumentos administrativos que permite el desarrollo institucional y a nivel de Municipio. En la investigación de campo realizada durante el mes de junio se determinó lo siguiente:

2.2.1.1 Misión

Representa la razón de ser de una institución, que involucra los esfuerzos de todos los colaboradores, y debe contestar tres interrogantes, ¿Quiénes somos?, ¿Para quién somos? y ¿Que ofrecemos?, en el plan estratégico de la Municipalidad a través de la Dirección Municipal de Planificación -DMP- y la

⁶ (Raymundo Javier, Benavides Pañeda, 2004, Administración, primera edición, México, editorial McGraw-Hill Interamericana, Pagina 38.)

Oficina de Relaciones Publicas, define una misión que identifica la razón de la institución, que se menciona a continuación:

“Proporcionar servicios de manera integral, eficaz, ágil y dinámica para el bienestar de la población”

La misión cumple con dos interrogantes que permiten establecer lo que ofrecen y a quien se ofrece, no se describe quienes son, sin embargo la misma no ha sido compartida con los colaboradores, por lo cual se desconoce, los entrevistados establecieron conocer que existe pero que nunca se ha divulgado dentro de las oficinas y departamentos que conforman la Municipalidad, por ser de importancia se debe de hacer de su conocimiento a los colaboradores con el fin de identificar los objetivos de la institución.

2.2.1.2 Visión

Es una fuente de inspiración que permite visualizar un futuro con éxito y cumpliendo metas establecidas, se trabaja conjuntamente con la misión, en la gestión municipal se maneja actualmente la siguiente visión.

“Conformarse en una institución con vocación de servicio, comprometida con el desarrollo social, cultural y educativo del municipio.”

La actual gestión municipal perfila sus esfuerzos a cumplir con los intereses públicos tomando como prioridad el desarrollo social e integral, fortalecer los aspectos culturales, educativos y espirituales haciendo sentir a los colaboradores parte fundamental del Municipio.

La ausencia del conocimiento tanto de misión y visión no permite tener claridad en la filosofía municipal, lo cual no permite identificar los esfuerzos que les corresponden a todos los que participan en ella.

2.2.1.3 Objetivos

Son aquellos que establecen los fines que persigue una institución, para medir y alcanzar a un corto, mediano o largo plazo, lo propuesto en un periodo de tiempo, que permita la retroalimentación de procesos e información que inspeccione a cada unidad administrativa y operativa en el cumplimiento de lo establecido. Por lo tanto se pueden clasificar según su contenido en: *generales y específicos*

Esto procede a establecer los objetivos que las autoridades locales desean alcanzar durante su periodo a cargo de la gestión municipal, la información proporcionada en la investigación de campo describe los objetivos generales y específicos actuales que se encuentran contenido en el plan estratégico que exclusivamente manejan los mandos superiores entre los cuales se pueden mencionar: Alcalde, Concejo Municipal, Director Técnico de Planificación Municipal y Secretario.

El objetivo general de la Municipal es concluir con éxito los ocho proyectos contemplados por la anterior gestión, con un presupuesto reducido para el año 2012, para establecer lo prometido a la población y trabajar sin exclusividad suplantando las *necesidades existentes dentro de los poblados del Municipio*.

Los objetivos específicos radican en tres necesidades detectadas que son de carácter urgente para gestionar con éxito las metas propuestas para el periodo edil 2012-2015, según lo indica el director de la -DMP- son los siguientes:

- Contar con un plan de acción por proyecto a ejecutar de forma externa, que permita la participación de los líderes comunitarios con la finalidad de tomar mejores decisiones en el periodo 2012-2015.

- Determinar el presupuesto idóneo a través de los proyectos preestablecidos por la población. Con el fin de generar el desarrollo integral de las comunidades en el periodo 2012-2015.
- Integrar el personal idóneo que permita la mejora continua en la prestación del servicio para alcanzar una atención eficiente y eficaz dirigida al vecino del Municipio, en el periodo 2012-2015.
- Establecer políticas, manuales, reglamentos internos que orienten al personal con fines de cumplir y trabajar en el alcance de los objetivos del periodo 2012-2015 de la actual gestión municipal.

2.2.1.4 Valores

Son todas las atribuciones admirables que diferencian a una persona, grupo, institución, región o nación de otra.

Los valores practicados dentro de la Municipalidad no se encuentran de forma escrita, ni visible para los visitantes de la misma, desconociendo en su totalidad los valores que se practican, en la investigación de campo se estableció a través de la guía de entrevista que la máxima autoridad en sección de concejo todo los días jueves solicita a los jefes de área que se recuerde a los colaboradores que la actual gestión municipal, esta para servir a los habitantes del Municipio, con *respeto, responsabilidad y sobre todo con transparencia.*

A continuación se detallan los valores practicados en la Municipalidad:

- **Respeto:** valorar a todas las personas que integran el recurso humano de la Municipalidad sin importar su color, idioma, etnia o estrato social, así mismo a los visitantes.

- **Responsabilidad:** ser eficiente y eficaz en las distintas actividades que se realizan dentro de la Municipalidad.
- **Servicio:** responder de forma eficaz a las necesidades de la población, generando una buena relación entre el usuario y colaborador.

Al momento de la investigación se constató que el servicio al cliente es la prioridad para la corporación municipal, las expectativas de responsabilidad se demuestra en el cumplimiento de proyectos, los mismos orientados al beneficio del vecino, dejando en evidencia el cumplimiento institucional de los valores a trabajar en este periodo 2012-2015.

2.2.1.5 Políticas Municipales

Son guías que orientan la acción y determinan lineamientos generales que permiten la toma de decisiones de problemáticas que se den dentro de la Institución y que las mismas afecten al cliente externo.

Al momento de la investigación se determinó, que los mandos superiores y tácticos se encuentran en proceso de elaboración de políticas internas, que durante los días de reunión de Concejo Municipal se encuentran bajo análisis institucional.

2.2.1.6 Estrategias

Son tácticas o medios utilizados para lograr el cumplimiento de las metas propuestas durante un periodo de tiempo, las estrategias municipales deben de ir adheridas al trabajo realizado dentro y fuera de la Municipalidad, la investigación de campo a través de entrevistas con el Alcalde y el Director Técnico de la -DMP- establecen como estrategias para el año 2012 las siguientes:

- Exoneración de multa al Impuesto Único Sobre Inmueble -IUSI-, que pretende aumentar la captación de ingresos que luego serán destinados a la infraestructura de los servicios básicos del Municipio como vías de acceso, drenajes, agua potable, alumbrado público, entre otros.
- Circulación de informes municipales de forma bimestral, que detallan el uso y proyectos en los cuales se invierten los recursos de la Municipalidad y así concientizar a la población en el pago de sus impuestos y arbitrios.
- la creación de dos oficinas que anteriormente no existían en las gestiones municipales, como lo es la Oficina de Pueblos Indígenas, la Comisión Municipal de la Juventud -COMJUVE- y la Secretaria de Obras Sociales de la Esposa del Alcalde -SOSEA-, con el fin de escuchar a la población, desarrollar la diversidad cultural y deportiva del Municipio.

Las estrategias le permiten tomar mejores decisiones en la elaboración y cumplimiento de objetivos, la actual gestión municipal manifiesta el logro de: recuperación del cobro de servicio de agua potable a un 60%, el mejoramiento del beneficio social a través de su oficina de -SOSEA- y la administración de los recursos destinados a proyectos de infraestructura vial.

2.2.2 Estructura Organizacional Administrativa

Proporciona orden y claridad en las distintas actividades realizadas por los colaboradores, determina la formalidad de la institución y permite el aprovechamiento de forma eficiente y eficaz de los recursos humano, financiero, material y tecnológico.

La principal autoridad en la Municipalidad es el Concejo Municipal, que se apoya con el Alcalde, quien ejerce la función de representante y de atención a la población, se define una estructura formal, que muestra un pequeño ajuste que permite establecer autoridades y responsabilidades para que cada quien realice sus actividades.

En la actualidad la estructura organizacional administrativa de la Municipalidad muestra, duplicidad de funciones en algunos puestos, en virtud a lo diagnosticado se desarrollan los temas: organigrama, cadena de mando, jerarquía, delegación y centralización de funciones entre otras.

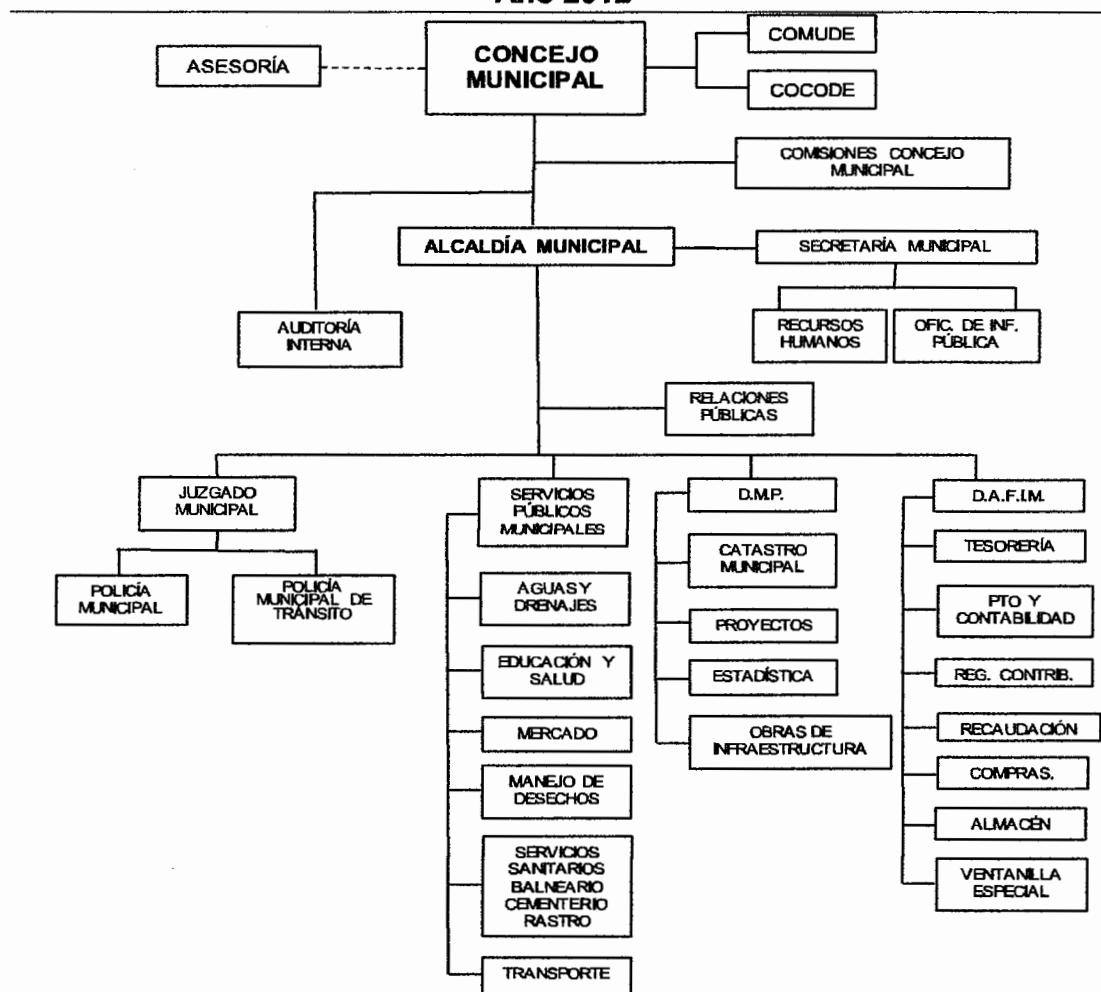
A continuación se desarrollan cada una de las fases que conforman la organización Municipal:

2.2.2.1 Organigrama

Es una relación grafica que permite establecer la relación de autoridades, puestos y las distintas divisiones de trabajo que existen en una organización. Las funciones principales del organigrama en una institución es determinar la ubicación del puesto, para definir para quien se trabaja y a donde se dirigen los resultados. Los colaboradores de la Municipalidad tienen en su conocimiento la existencia de un organigrama, más nunca se les ha proporcionado, esto no permite que los funcionarios públicos determinen la ubicación del puesto que desempeñan dentro de la institución.

En la actualidad la Municipalidad trabaja con el mismo organigrama de hace cuatro años atrás, el cual no incluye las tres oficinas nuevas con las que se cuenta para este periodo 2012-2015, a continuación se presenta la estructura utilizada:

Gráfica 1
Municipio de Palín, Departamento de Escuintla
Organigrama Municipal
Año 2012



Fuente: elaboración propia, con base en datos proporcionados por la Municipalidad de Palín.

En lo anterior se puede visualizar una Estructura Municipal de tipo lineal staff, con un tramo de control amplio que permite que todos los colaboradores se localicen en su puesto y determinen a su jefe inmediato, la comunicación es ascendente, descendente y horizontal, esto permite el cumplimiento de objetivos preestablecidos, los departamentos se integran con el recurso humano establecidos de la siguiente forma: cinco síndicos, un alcalde, un secretario

municipal, un jefe de recursos humanos, un juez municipal, director de servicios públicos el cual a su vez tiene bajo su mando a nueve subordinados distribuidos en los departamentos de aguas y drenajes, desechos sólidos, mercado, transporte entre otros, en la actualidad no se cuenta con algunos departamentos y servicios como lo es el balneario municipal, la oficina de información pública, la ventanilla especial se denomina tesorería cuenta con dos colaboradores, la asesoría se obtiene a través de un Psicólogo Industrial, que trabaja de manera directa con todo los departamentos de la Municipalidad.

La falta de dar a conocer la estructura organizacional a los colaboradores puede repercutir en el desempeño de las funciones de cada uno de ellos por desconocer la importancia y relación de dependencia que se tienen uno de otro, incumpliendo con el logro de objetivos y el servicio a la población.

2.2.2.2 Cadena de mando

Es la sección que determina bajo su principio de unidad de mando, que un colaborador solo debe responder a un jefe inmediato, con el fin de optimizar la comunicación y agilizar los procesos dentro de la institución.

A través de la entrevista se determina que en la actualidad los colaboradores reciben instrucciones u órdenes de otros jefes de departamento, se comprobó que algunos mandos operativos realizan actividades adicionales asignadas a su puesto de trabajo, esto evidencia el incumplimiento de la cadena de mando que se pierde y no permite el logro de metas establecidas, los niveles bajos son los más resentidos puesto que están sujetos a ordenes de mandos tácticos como lo es el juez municipal que refleja su autoridad para designar tareas a personas de otro departamento y genera un clima organizacional discrepante.

Lo anterior deja en evidencia el desconocimiento que se tiene sobre las técnicas organizacionales de parte de los mandos superiores siendo ellos los primeros en romper los principios administrativos de mando dentro de la institución, provocando la incertidumbre en el compromiso de tareas y objetivos proyectados de forma interna y externa.

2.2.2.3 Jerarquías

Son los niveles en los que una persona determinada se puede desarrollar a lo largo de su trabajo dentro de una institución.

Según la estructura organizacional la Municipalidad presenta tres tipos de jerarquía en su actual gestión, siendo las siguientes:

- **Nivel Estratégico o Altos:** lo conforman los puestos en los que se deben generar las estrategias, planes y objetivos que comprometan e identifiquen a toda la organización, estos niveles lo conforman. el Concejo Municipal, Alcaldía Municipal y la Secretaria Municipal, quienes tiene la capacidad de pensar y conceptualizar las acciones idóneas para la Municipalidad.
- **Nivel Táctico o Medio:** son los encargados de ejecutar los planes estratégicos formulados por los altos mandos, las habilidades de estos mandos son los humanos, ya que deben de generar compromiso entre todo el personal y departamentos para lograr el bien común, este nivel se encuentra conformado actualmente por: Juzgado Municipal, Servicios Públicos Municipales, Dirección Municipal de Planificación y La Dirección Administrativa Financiera Municipal.

- **Nivel Operativo o Bajo:** son los responsables de realizar a través de habilidades técnicas el logro de las metas establecidas, con la ayuda de los instrumentos y equipo necesario para lograr su respectivo desarrollo, este nivel lo conforman, La Policía Municipal de Tránsito, Agua y Drenajes, Catastro Municipal, Proyectos, Compras, Tesorería entre otros.

2.2.2.4 Delegación y centralización de funciones

Es la secuencia de acciones para la asignación de tareas que garanticen el cumplimiento de los resultados y objetivos previstos en una organización.

Dentro de la Municipalidad la delegación no se determina de forma equitativa, esto se logró visualizar a través del Departamento de Recursos Humanos, que indica que se trabaja asuntos que no corresponden a su sección como lo es el atender quejas de la población, el Secretario Municipal centraliza sus funciones esto se pudo establecer que desde que ingresa a su oficina inicia sus gestiones con muy poca solicitudes a su Oficial de Secretaría, exclusivo para brindar apoyo, el mismo desconoce varios procesos de Secretaría Municipal por lo antes mencionado, esto se evidencia en el puesto de Compras que gira ordenes para toda la institución y a su vez asiste a los síndicos I y II. Esto repercute en las acciones propuestas por las máximas autoridades de alcanzar el bienestar común y social que la actual gestión se ha propuesto para el periodo 2012-2015.

2.2.2.5 Toma de decisiones

Es el proceso a través del cual se identifica una necesidad de decisión, se establecen alternativas, se analiza y se elige la más factible para su implementación y su respectiva evaluación.

Las decisiones tomadas en la Municipalidad son determinadas en Concejo Municipal, los cuales son realizados los días jueves de todas las semanas, en las secciones se dan a conocer proyectos de infraestructura, a través del Director de la -DMP-, se exponen soluciones de mejoramiento entre los colaboradores, se analizan los avances que se tienen en la semana y toda disposición se aprueba, si es inversión social se realiza por medio de votos en los cuales participa el alcalde, concejales, síndicos, si se proponen soluciones internas para el personal participan los mismos y se incluye a los jefes de cada departamento, si la situación es en la adquisición de mobiliario, equipo, útiles, enseres, se incluye la opinión de la Directora de -D.A.F.I.M.-, la encargada de presupuestos y compras.

Lo antes detallado permite ver que no existe ningún procedimiento técnico para la toma de decisiones, según lo escrito anteriormente.

2.2.2.6 Comunicación interna y externa

Es un factor fundamental en las actividades de una organización social, se puede ver como una herramienta clave en la organización, mantiene la armonía dentro de la institución.

Se maneja dos tipos de comunicación, la indicada en la estructura organizacional de la Municipalidad indica que se debe manejar de manera formal y estructurada en la cual se respeten los mandos jerárquicos, como es común en toda institución ya sea pública o privada se reincide en la comunicación informal, que puede ser de doble vía.

La información de decisiones tomadas en Concejo Municipal se comunica al siguiente día por medio de los jefes de cada departamento, él es el encargado

de difundir las decisiones tomadas en que beneficia al departamento y que responsabilidad se tiene en la misma.

El departamento de Servicios Públicos, comunica toda la información los días lunes por la mañana en sesiones que se realizan en la bodega municipal para que todos los mandos operativos y de campo estén enterados de los cambios o decisiones tomadas que generan cambios positivos.

La comunicación externa se maneja a través de volantes o afiches informativos distribuidos en todo el municipio, se informó que las autoridades manejan un contrato de publicidad a través de dos canales locales llamados "Telepalín" y "Tele12" los cuales difunden las obras y comunicados que la Municipalidad desea que la población conozca, esta función la delega el departamento de Relaciones Publicas, se pudo tener en conocimiento de un medio escrito que maneja la Municipalidad de forma mensual llamado "Comunik-t" en el cual se informa de eventos deportivos y culturales, se cuenta con la colaboración de una radio comunitaria denominada "Qawinaquel" que difunde información en castellano y pocoman la lengua materna del Municipio.

2.2.2.7 Departamentalización y tramo de control

Consiste en la agrupación de tareas o funciones asignadas a ciertos puestos que se especializan en cierto tipo de actividades, dentro de la Municipalidad se manejan dos tipos de departamentalización que son:

- **Departamentalización por funciones:** la institución trabaja bajo este tipo de departamentalización, lo cual genera efectividad en la atención del vecino según lo comentado por el jefe de recursos humanos, entre los departamentos que ejecutan sus actividades por medio de funciones son: el servicio de los síndicos que son los encargados de autorizar la

licencias de construcción, el derecho de entierro, y la solicitud de proyectos en -DMP- que la población demanda, el secretario municipal realiza sus actividades diarias siguiendo un proceso de audiencias que permiten el acercamiento con la población, la actual gestión municipal ha generado más atención al vecino que su antecesora que no se encontraba organizada por departamentos especializados en cada una de las funciones municipales demandadas por la población.

- **Departmentalización por objetivos:** son establecidos por los altos mandos, planteados el 14 de enero de 2012, día en el cual se asumió la responsabilidad de dirigir la Municipalidad, para lograr lo constituido todos los departamentos trabajan bajo metas establecidas, comprobando esto en la recaudación del -IUSI- a cargo del departamento de Catastro y IUSI, que a través de sus notificadores logra la recaudación de un 75% del impuesto de forma trimestral, el departamento Financiero y Contable trabaja en mantener los salarios en la fecha correspondiente y que no se esté afectando a otra sección por pagar la nomina, Servicios Públicos trabaja bajo el objetivo de estimar todos la exoneraciones del servicio de agua potable para que los pobladores generen su pago y se logre recaudar el 50% en este primer semestre del año.

El tramo de control se refiere a la cantidad de empleados que puede dirigir un gerente en forma eficiente y eficaz. En la investigación de campo se confirma que los tramos que se visualizan en el departamento de Servicios Públicos son de un jefe para seis dependencias a su cargo con un total de sesenta y ocho colaboradores divididos de la siguiente manera tres administrativos, jefe de transporte, de mantenimiento y secretaria. El resto del personal se encuentra

distribuido en el campo en los puestos como, Constructores, Barrenderos, Plomeros, Cobradores, Choferes entre otros.

El nivel de mandos tácticos es amplio, esto se evidencia en la estructura organizacional utilizada actualmente, en la cual se encuentran los mandos y sus dependencias a su cargo: el juez municipal y bajo su tramo de control están la policía municipal y policía municipal de tránsito con un total de 12 subordinados, la -DMP- con un total de cuatro departamentos que totalizan siete subordinados y la -D.A.F.I.M.- con un total de seis subordinados distribuidos en siete departamentos.

2.2.2.8 Clima y cultura organizacional

Es un elemento importante que forma el medio ambiente de una institución, es decir son las creencias o forma de ser de una persona que impregna cada uno de los miembros de la organización.

La investigación de campo permitió determinar el clima y cultura organizacional que se percibe dentro de las instalaciones de la Municipalidad en relación a sus colaboradores, para lograr una idea más concreta de la situación se detallan tres aspectos en los que inciden los colaboradores siendo los siguientes:

- **Las quejas:** el personal eleva sus quejas, indica que existen departamentos que no cumplen con sus funciones y eso afecta su desarrollo laboral, el Juez Municipal maneja un ambiente de hostilidad según lo indicado por varios colaboradores no sabe pedir las cosas con profesionalismo y amenaza con reportes de ineficiencia al Señor Alcalde, esto genera inconformidad entre los colaboradores.
- **Las indisciplinas:** esta acción refleja una forma de inconformidad hacia la Municipalidad, se encuentra reflejado en la impuntualidad que

algunos colaboradores en su horario de trabajo, en la actitud de atención a la población, se diagnosticó el desinterés de unos departamentos en el momento de realizar sus funciones en ciertas ocasiones tratan de ignorar lo que corresponde y refieren a la población a otro departamento.

- **Ausentismo:** es un factor que afecta la imagen de la Municipalidad, esto se percibe a través de la observación al momento que la población se refería a la secretaría municipal y preguntaba por algún funcionario y en la mayoría de las veces la respuesta era negativa, esto refleja que la acción de cumplir con la misión de la institución no se está logrando, en la misma se refieren a brindar un servicio integral y ágil a la población y esto no se está cumpliendo, los factores pueden ser la inconformidad del puesto que se asignó estas ausencias se ven reflejadas en los mandos tácticos.

2.2.3 Integración

En toda organización es importante integrar de forma óptima sus cuatro recursos humano, financiero, material y tecnológico que le permitirán lograr sus metas y objetivos, de forma eficiente.

Es debido saber que uno de los recursos más importantes, pero dificultoso de administrar es el recurso humano, a través de los colaboradores la Municipalidad llega lograr sus objetivos propuestos, el proceso administrativo establece como tercer paso la integración que comprende las fases: selección, reclutamiento, inducción, contrataciones entre otros.

Tabla 5
Municipio de Palín, departamento de Escuintla
Mobiliario y Equipo
Año 2012

Mobiliario		
No.	Descripción	Cantidad
1	Archivos metálicos	26
2	Escritorios de Metal ejecutivos	8
3	Escritorios para computadoras	2
4	Estanterías	2
5	Iluminación	24
6	Librera	3
7	Oasis	4
8	Sillas de madera	2
9	Sillas ejecutivas junior	9
10	Sillas plásticas	5
11	Sillas secretariales	5
12	Ventiladores	2
13	Sillas de espera	5
Total		97
Equipo		
No.	Descripción	Cantidad
1	Computadoras	14
2	Computadoras personales	2
3	Fax	1
4	Impresoras Multifuncionales	11
5	Máquina de escribir	2
6	Plantas de internet	2
7	Plantas telefónicas	1
8	Reproductores de DVD'S	1
9	Teléfonos	4
10	Televisores	1
Total		39
Vehículos		
No.	Descripción	Cantidad
1	Pick-up	3
2	Retro-excavadora	1
Total		4

Fuente: elaboración propia, con base en datos proporcionados por la Municipalidad de Palín.

La actual gestión municipal inicia sus actividades de gobierno con la cantidad física de los recursos materiales y tecnológicos, expuestos en lo anterior, se establece la necesidad de aumentar el equipo necesario para el funcionamiento de la institución y que a través de ello garanticen brindar un servicio de calidad para el vecino del Municipio.

A continuación se desarrollan las fases analizadas durante el mes de junio, que indica la forma de integración laboral de la Municipalidad:

2.2.3.1 Proceso de reclutamiento

“Es el proceso de generar un conjunto de candidatos para un cargo específico. Debe anunciar la disponibilidad del cargo en el mercado de atraer candidatos calificados para disputarlos. La organización debe buscar candidatos dentro, fuera o en ambos sitios”⁷

Se comprobó que este proceso no es formal, debido a que no se anuncia o convoca en medios escritos o algún medio de comunicación de plazas laborales disponibles en la Municipalidad, existe el departamento de Recursos Humanos pero se determinó que sus funciones no son las correctas, es decir que se desempeña como un departamento de trámite en el cual se recibe la papelería de personas que llegan a solicitar empleo o a formar parte de la base de datos de la institución, los puestos se asignaron durante la campaña electoral y dieron inicio el 14 de enero de 2012, el reclutamiento interno se cumple por la razón de que ciertos colaboradores no llenan los requisitos en el puesto asignado y los deben de rotar a uno nuevo.

⁷ (Municipalidad de Palín, Plan Estratégico Municipal 2012, pagina 1.)

2.2.3.2 Proceso de selección

Es la fase que permite elegir entre una lista de candidatos a las personas o persona que llene las características deseadas para desempeñar el puesto laboral vacante.

La selección está a cargo del Alcalde quien realiza una entrevista al posible candidato, luego lo refiere al jefe del departamento que solicito al nuevo colaborador y lo entrevista, se procede a contratarlo y se refiere a Recursos Humanos departamento que se encarga de tomar los datos del contratado y lo ubica en el departamento correspondiente, esta contratación no se realiza de manera formal esto quiere decir que no se exige al candidato que llene un tipo de formulario o prueba psicológica o técnica, únicamente se solicita la hoja de vida.

2.2.3.3 Proceso de contratación

Esta fase de la integración se realiza bajo lo ordenado por la Ley de Servicio Municipal, Decreto 1-87 del Congreso de la República de Guatemala, Artículos 4, 36, del 44 al 50, 52, 55, 57 y 60. La misma refiere los derechos, obligaciones y prohibiciones que tienen los servidores públicos, se indica la jornada laboral y algunos beneficios a obtener.

Los altos funcionarios están bajo el renglón 011 que son la cantidad de 20 personas y los puestos operativos se encuentran bajo el renglón de contratación 022, dos colaboradores se encuentran bajo el renglón 029, en total la Municipalidad cuenta con un equipo de trabajo de 150 colaboradores distribuidos en catorce departamentos.

2.2.3.4 Proceso de inducción

Es la parte de la integración del nuevo colaborador a una institución en la cual se debe dedicar una proporción de días para su adaptación y aprendizaje de las distintas actividades que implica su puesto.

Dentro de la Municipalidad los encargados de realizar esta función es el Licenciado encargado del departamento de Recursos Humanos y en ciertas ocasiones su asistente, el proceso se realiza de forma verbal no se le entrega manuales de normas y procedimientos, ni descriptor de puestos, que sirvan como consulta al nuevo colaborador para gestionar de forma eficiente y eficaz sus actividades.

Los encargados de recursos humanos, presentan al nuevo personal a su jefe inmediato y es él quien se encarga de explicar sus funciones principales, la falta de instrumentos administrativos dificulta que el nuevo personal lea la filosofía municipal como lo es la misión, visión, valores, objetivos, lo que provoca que el colaborador se identifique con la institución, el tiempo promedio de inducción según lo indicado en la investigación es de una semana.

2.2.3.5 Seguridad e higiene ocupacional

Es la parte que se refiere a las normas, procedimiento y técnicas tendientes a la protección de la integridad física y mental del trabajador, empleadas para prevenir accidentes, riesgos de contraer un tipo de enfermedad y establece prácticas preventivas.

A continuación se detallan factores diagnosticados en la Municipalidad:

- **Capacitación:** Se refiere al conocimiento que se tiene en momentos de presentarse un desastre natural o entrópico dentro de la Municipalidad

o en el puesto de trabajo, se ha tenido la participación de Fundación de Azucareros -FUNDAZUCAR-, con charlas y talleres de cómo prepararse antes de un desastre, como reaccionar durante y qué hacer después del siniestro, La Compañía 60 de Bomberos Voluntarios del Municipio con apoyo de la Coordinadora Nacional para la Reducción de Desastre -CONRED-, proveniente de la Ciudad Capital brinda capacitaciones de cómo crear un albergue provisional antes o después de un desastre. el personal se capacita bajo un programa de planificación municipal y como ser un servidor público, a través de empresas privadas contratadas por las autoridades, el departamento de -D.A.F.I.M.- a realizado capacitaciones con apoyo del Ministerio de Finanzas Publicas, el Instituto de Fomento Municipal -INFOM-, la Contraloría General de Cuentas, que ejerce la función de actualización constante del Sistema de Administración Financiera Municipal -SIAF-MUNI-, los colaboradores no asisten a estas capacitaciones en ocasiones por impartirse después del horario laboral, esto se refleja en la ineficiencia con la que luego se presta el servicio a la población.

- **Instrumentos y herramientas:** se refiere a la creación de manuales informativos que indiquen al personal la forma correcta de actuar durante un desastre, como utilizar las herramientas necesarias en caso de una emergencia y la necesidad de las mismas dentro de la institución como, extinguidores, detectores de humo, mangueras entre otras, los cuales no se manejan dentro de las instalaciones de la Municipalidad y son de suma importancia.
- **Señalización:** a través de la observación, se pudo constatar que no se cuenta con una ruta de evacuación, las oficinas no se encuentran

señalizadas, esto provoca insatisfacción a la población que desea información de los funcionarios públicos.

- **Instalaciones:** Se refiere a la infraestructura del edificio que alberga la Municipalidad, su estado y seguridad. según lo observado las oficinas se encuentran en buen estado, cubiertas con pintura amarilla, piso de granito y una pequeña sala de espera con sillas y entretenimiento visual.
- **Ventilación, temperatura e iluminación:** Según lo observado la iluminación se encuentran bien, en su mayoría utilizan la luz natural, la ventilación si es un factor que afecta la comodidad laboral dentro de las diferentes oficinas.
- **Limpieza y sanitarios:** el aseo de los ambientes internos y externos se realizan a través de dos señoras encargadas de la limpieza, en toda la Municipalidad quienes realizan sus actividades de forma eficaz, la ubicación del servicio sanitario se encuentra en una buena sección pero el tamaño de los mismos no llenan la comodidad mínima esperada, la Municipalidad cuenta con agua todo los días y los depósitos de basura son removidos dos veces al día.

2.2.4 Dirección

La máxima autoridad edil y su equipo de funcionarios al frente de la institución son los encargados de coordinar los recursos que servirán, para alcanzar los bienes en común, el seguimiento de lo propuesto en la planeación y organización da como resultado un alto nivel de productividad.

La responsabilidad de velar que los lineamientos establecidos se estén cumpliendo está a cargo de cada uno de los jefe de cada área, en la visita de diagnóstico realizado en la Municipalidad se pudo determinar los siguientes factores inherentes en una institución dedicada al servicio.

2.2.4.1 Liderazgo

Se entiende como aquellas facultades que tiene un individuo de transmitir confianza y apoyo a las personas para lograr las metas establecidas dando el ejemplo el mismo.

Se establece que el liderazgo es promovido principalmente por el Alcalde, quien apoya las decisiones de los jefes administrativos y la población sigue su gestión con armonía. En los mandos medios se maneja un liderazgo de tipo democrático, donde todos proponen la mejor dirección o decisión que beneficie el cumplimiento de los objetivos como departamento, en la oficina de Catastro y IUSI, los empleados se refirieron que el jefe inmediato no inspira un liderazgo virtuoso que ellos puedan seguir por tal razón cada quien toma sus propias decisiones, la -DMP- trabaja bajo el liderazgo autocrático, esto se percibe a razón que el director centraliza las decisiones y solo él con ayuda del Alcalde las toman, dejando fuera a los colaboradores de esa sección municipal, se determinó que si el director no se encuentra el personal en muy raras veces brinda información a la población, visitantes o colaboradores.

2.2.4.2 Don de mando

Se refiere a imponer nuestra voluntad sobre otras personas con el fin de obtener obediencia respeto y cooperación.

El don de mando es impuesto por el Alcalde, esto se logra constatar a través de la guía de entrevista en la cual se referían a que lo que decide el jefe se debe de

cumplir, en los mandos operativos se maneja la cualidad de respetar las decisiones del jefe de área aun siendo estas equivocadas, la orden se cumple. Los puestos tácticos no reciben órdenes de nadie más que no sea en Alcalde.

2.2.4.3 Motivación laboral

Se constituye por todo los factores capaces de promover, mantener y dirigir la conducta de los colaboradores hacia un objetivo.

Los colaboradores de la Municipalidad no reciben ningún tipo de motivación, sin embargo se refieren a que se sienten bien en su puesto de trabajo y el reflejo de ello es que cuando es necesario quedarse más tiempo fuera del horario establecido lo hacen sin excusas y reproche, se establece que ciertos departamentos manejan de forma interna comisiones de festejos como es la celebración de cumpleaños, la sección de Servicios Públicos, organizan partidos de futbol los días viernes en los cuales pueden participar todos y así fomentar el compañerismo en ciertas ocasiones a participa el Alcalde y el Concejo Municipal.

2.2.4.4 Resolución de problemas

Es el enfrentarse a diferentes tipos de problemas laborales dentro de una institución, los conflictos más comunes son: inestabilidad del personal, accidentes laborales, falta de lealtad a la organización, inasistencia laboral entre otras.

La iniciativa para la resolución de inconvenientes laborales dentro de la Municipalidad la toma el jefe de cada departamento siempre que el problema no sea grave la solución es de manera verbal, en el peor de los casos se tendrá que referir el caso a Señor Alcalde y el jefe de Recursos Humanos. El manejo

de una buena comunicación dentro de la institución ha permitido evitar las confrontaciones laborales.

2.2.4.5 Relaciones interpersonales

Se refiere a la relación recíproca entre dos personas pertenecientes a un mismo grupo, equipo o institución, es de suma importancia mantener una buena comunicación y el tránsito de información precisa que permita la armonía y estabilidad de los integrantes.

El recurso humano de la Municipalidad no presenta ninguna dificultad entre ellos, la razón de su buena estabilidad interpersonal reside en que todos fueron partícipes de campaña electoral y sus esfuerzos lograron la meta propuesta como participantes políticos de gestionar en el periodo 2012-2015.

2.2.4.6 Gestión del talento humano

Es la sección que se refiere a la contratación del recurso humano idóneo, con la capacidad y competencias necesaria para ejercer un puesto.

En la Municipalidad la contratación de los colaboradores fue por recompensa política, esto refleja que ciertos servidores públicos no tienen conocimiento en ciertos procesos, como lo es la exoneración de multas en el IUSI o el servicio de agua potable, el pago de planillas e indemnización al personal operativo de la antigua gestión municipal, el departamento de contabilidad por iniciativa propia logró el dominio del -SIAF-MUNI-, entre otras. Las ineficiencias que algunos puestos reflejan son por no tener en exigencia perfiles de puestos que permitan la asignación del personal en los puestos en los cuales tengan la capacidad de realizar.

2.2.5 Control

“Es un elemento del proceso administrativo que incluye todas las actividades que se emprenden para garantizar que las operaciones reales coincidan con las operaciones planificadas.”⁸

Se determinó que la gestión municipal no tiene un reglamento interno de trabajo, el Concejo Municipal cuenta con su respectivo reglamento que se consulta los días de sesión si fuera necesario, así mismo la falta de un tipo de control de entrada y salida del personal. La ausencia de un control que determine el desempeño laboral no permite establecer el avance y cumplimiento de los objetivos propuestos.

2.2.5.1 Plan operativo anual -POA-

Es un instrumento de planificación que utilizan las municipalidades en donde cada departamento que integra la institución, planifica todas sus actividades a realizar durante un año y su debido costo monetario, luego se presenta a Concejo Municipal y se acuerda que actividades son definitivas y necesarias e incluirlas al presupuesto anual que se debe presentarse antes del 15 de diciembre según el Código Municipal en su Artículo 131.

En las entrevistas realizadas al Alcalde y al director de la -DMP-, indican que la antigua gestión municipal no les brindo el -POA- para el año 2012, esto dificulta las actividades de toda la institución que trabaja sus funciones bajo un plan estratégico realizado por el director de planificación apoyado por la Secretaria de Planificación y Programación de la Presidencia -SEGEPLAN- que permita la culminación el presente año.

⁸ (loc. Cit)

2.2.5.2 Presupuestos

Está integrado por los ingresos bajo expresión monetaria que se esperan percibir, como por los gastos que se estiman realizar en el periodo de un año, estimado por el -POA-, el presupuesto en la Municipalidad para el periodo 2012-2015 se cobrara por arbitrios, tasa municipales, impuestos y la asignación presupuestada, que servirá para cancelar los egresos que incluyen gastos de obras para beneficio de la población y el funcionamiento de la Municipalidad.

A continuación se detalla el presupuesto de ingresos establecido por las antiguas autoridades, correspondiente a los años 2010-2012.

Cuadro 6
Municipalidad de Palín, Departamento de Escuintla
Ejecución Presupuestaria de Ingresos
Período del 2010 a mayo 2012
(Cifras en quetzales)

Descripción	2010	%	2011	%	2012	%
Ingresos Propios	8,980,427	40	6,252,015	28	6,244,834	43
Transferencias	13,300,557	60	16,465,699	72	8,328,126	57
Totales	22,280,984	100	22,717,714	100	14,572,960	100

Fuente: elaboración propia con base en datos de Ejecución presupuestaria de Ingresos proporcionados por la Municipalidad.

Los proyectos para el año 2012 según los registros de la -DMP- son 25 en los cuales al verificar el presupuestado se pudo constatar que solo ocho de los antes mencionados se encuentran contemplados para su ejecución, de los cuales ya se realizaron seis.

Los ingresos propios son los que las antiguas autoridades recaudaron a través de los arbitrios municipales, los cuales se pretenden aumentar en un 29% a

través de la exoneración de impuestos y servicios públicos que ofrece la Municipalidad.

A continuación se detalla el presupuesto consumido hasta el 31 de mayo de 2012.

Cuadro 7
Municipalidad de Palín, Departamento de Escuintla
Ejecución Presupuestaria de Egresos
Período del 2010 a Mayo 2012
(Cifras en quetzales)

Descripción	2010	%	2011	%	2012	%
Servicios personales	5,722,379	24	6,841,803	26	3,390,796	33
Servicios no personales	8,756,931	37	6,754,902	26	4,256,244	41
Materiales y suministros	4,170,377	18	2,715,342	10	618,860	6
Propiedad, planta y equipo e intangible	2,676,568	11	8,468,670	32	1,514,017	15
transferencias corrientes	361,477	2	277,148	1	510,690	5
Transferencias de capital	346,738	1	1,250,000	5		
Asignaciones Globales	1,600,300	7				
Totales	23,584,770	100	26,307,865	100	10,290,607	100

Fuente: elaboración propia con base en datos de Ejecución de Egresos proporcionados por la Municipalidad.

Los egresos presentados se refieren al periodo de enero a mayo del año 2012, que detalla en porcentaje lo que corresponde a cada rubro y permite proyectar que para concluir el periodo actual es necesario duplicar el presupuesto, necesidad que se expondrá en sesión de Concejo Municipal que determinara si es necesario recurrir al endeudamiento público.

2.2.5.3 Control Interno

Es el área funcional de una empresa que se especializa en la comunicación y control al interior de la misma, con fines de controlar los recursos y su óptima utilización.

Dentro de la Municipalidad se propone un control interno dirigido por la Directora de -D.A.F.I.M- y el Director de la -DMP- que son los encargados de calcular el presupuesto interno y externo durante los meses de julio y agosto que seguido se expone a Concejo Municipal en el mes de septiembre tiempo que se analiza y se detalla para que finalmente se decrete en octubre, utilizando como base los últimos tres años, contemplan los proyectos que la población plantea como necesidad primaria dentro de su comunidad.

El control de la recaudación de arbitrios e impuestos se registran en los sistemas -SIAF-MUNI- y Tesorería Municipal trabaja el control de la recaudación de dichas imposiciones en el sistema contable -SICOIN-GL-

2.2.5.4 Evaluación de desempeño

Es importante realizar este tipo de evaluaciones, a través de ellas se logra la retroalimentación al personal respecto a su desempeño. La Ley de Servicio Municipal en su artículo 55 refiere la importancia de evaluar al personal a cargo con el fin de lograr establecer que todos se encuentran en el puesto correcto. El departamento encargado de realizar las evaluaciones es recursos Humanos, asesorado por el jefe de área brinda especificaciones de la razón de someter a sus subordinados a dicha evaluación, la Municipalidad actualmente cuenta con un asesor especializado en psicología industrial, que según lo establecido en la entrevista realizada a su persona indico que solo en una ocasión se realizó una evaluación llamada 360 grados, realizada para reclutamiento interno que era necesario dentro de la Municipalidad, logrando con ello detectar al candidato que cumplía con la descripción del puesto.

Es importante dar seguimiento a la evaluación del personal para dar una retroalimentación de su desempeño y así corregir los aspectos débiles que dificulten lograr las metas establecidas y así mejorar el servicio a la población.

2.2.5.5 Aplicación y cumplimiento de las normativas

La municipalidad es el ente encargado de administrar durante un periodo de cuatro años los ingresos y egresos de un pueblo o ciudad, por tal razón está organizada se encuentra bajo una base legal que debe respetar y cumplir de carácter obligatorio. La Actual administración municipal aplica una base legal para sus actividades, estableciendo entre las más utilizadas y consultadas según el Oficial de Secretaría y Director de la -DMP- son las siguientes:

Tabla 6
Municipio de Palín, Departamento de Escuintla
Base Legal Aplicada en la Municipalidad
Año 2012

No	Base Legal	Descripción
1	Ley de Tránsito	Decreto Número 132-96
2	Código Civil	Decreto Ley Número 106 emitido por el Jefe de Estado
3	Código Procesal Civil	Decreto Ley 107 del Jefe de Estado
4	Código Penal	Decreto Numero 17-73
5	Código Procesal Penal	Decreto Número 51-92 del Congreso de la República
6	Código Municipal	Decreto 1-87 del Congreso de la República
7	Constitución Política de la República de Guatemala	Decreto No. 11-2002.
8	Ley de Anuncios en Vías Urbanas y Extraurbanas	Decreto Número 34-2003 del Congreso de la República
9	Ley de Protección y Mejoramiento del Medio Ambiente	Decreto Número 68-86 del Congreso de la República
11	Ley del Organismo Judicial	Decreto Número 114-97 del Congreso de la República
12	Ley de Concejos Comunitarios de Desarrollo Urbano y Social	Decreto Número 11-2002, aprobado por el Congreso de la República
13	Ley de Parcelamientos Urbanos	Decreto Número 1427
14	Ley General de Telecomunicaciones	Decreto Número 94-96 del Congreso de la República
15	Ley de Contratación del Estado	Decreto 57-92 Artículo 1 y 9, inciso 5
16	Código de trabajo	Decreto 1441

Fuente: elaboración propia con datos proporcionados por el Oficial de Secretaría de la Municipalidad.

Se determina que todas las leyes son de importancia en la institución, la mayoría de los colaboradores desconoce la esencia de algunos decretos indispensables en las actividades que realizan.

2.2.5.6 Programas y planes de acción

Son todos aquellos que describen una intención a corto, mediano y largo plazo, que dirigen al cumplimiento de objetivos propuestos por área en específico.

Las actuales autoridades, trabajan bajo el plan estratégico que se planificó durante el periodo electoral, que se dirige a las funciones de los mandos estratégicos y tácticos, los cumplimientos de obras sociales y proyectos de beneficio a la población.

En Junta de Concejo Municipal, se determinó que todos los jefes de área presentaran de forma mensual un reporte de los logros obtenidos en su departamento, las acciones que implementaría en el siguiente mes, a través del apoyo de -SEGEPLAN- y la coordinación del director de la -DMP- se impartirá una capacitación de planificación Estratégica Municipal, que tiene como objetivo iniciar el -POA- para el año 2013, que involucre a toda la institución.

CAPÍTULO III

PROPUESTA DE SOLUCIÓN A LA PROBLEMÁTICA ENCONTRADA

Luego de diagnosticar y analizar la información de forma integrada, que fue recolectada a través de guías de entrevistas y observación dentro de la municipalidad de Palín, se desarrollan las propuestas de solución a la problemática encontrada proponiendo herramientas administrativas de importancia para contribuir al desarrollo eficiente de las diversas actividades que realiza el ente municipal.

3.1 PROPUESTA DE PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA

La Municipalidad cuenta con un plan Operativo anual que contiene elementos de la planeación, es necesario proponer soluciones a incuestionables aspectos que contribuyan a la identificación del servidor público. La propuesta considerada es la filosofía municipal, se debe fortalecer y hacerse pública a los colaboradores y visitantes de la Municipalidad, con el fin de lograr el compromiso colectivo y así cumplir con los objetivos establecidos.

3.1.1 Misión

Es la razón de ser de la institución, permite establecer los esfuerzos que realiza la Municipalidad, para conseguir sus propósitos y lograrlos, a pesar de contar con una misión los colaboradores no tienen clara el significado de la misma.

A continuación se plantea la siguiente misión:

“Somos una institución autónoma que promueve el desarrollo socioeconómico del Municipio, así como el fortalecimiento de la salud, seguridad, educación y servicios básicos, brindando una asistencia de manera integral, eficiente y eficaz que contribuya al bienestar de la población.”

3.1.2 Visión

Debe corresponder a la misión y es la que indica el objetivo que persigue la Municipalidad a un futuro, sirve de orientación para el crecimiento, fortalecimiento y compromiso interno y externo, debe ser conocida por los colaboradores y visitantes con el fin de trabajar mutuamente en el cumplimiento de los objetivos propuestos.

Bajo la base social que fundamenta la razón de la Municipalidad, se propone la siguiente visión:

“Ser una institución íntegra de la región sur-occidente del país de Guatemala, que tenga el mejor recurso humano calificado en atención al cliente y vocación de servicio, con capacidad de promover el desarrollo social, cultural, educativo y ancestral del Municipio en el periodo 2012-2015.”

A través del diagnóstico se determinó la estabilidad interna y externa de la actual gestión municipal, la cual brindara una visualización de cómo se encuentra trabajando las actividades planeadas la actual gestión municipal.

A continuación se presenta la matriz de Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas -FODA- de la actual gestión edil:

Tabla 7
Municipio de Palin, Departamento de Escuintla
Matriz FODA
Año 2012

<p>Fortalezas:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Cooperación inherente de parte del colaborador • Estabilidad en sus recursos humanos y material • experiencia en instituciones públicas en los mandos superiores 	<p>Oportunidades:</p> <ul style="list-style-type: none"> • La población respeta la trayectoria del alcalde municipal y su concejo • Empresas privadas se interesan en los proyectos de desarrollo para el Municipio • La realización de presupuesto para el año 2012.
<p>Debilidades:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Falta de instrumentos administrativos (Manuales organizacionales) • Falta de filosofía empresarial • Baja comunicación • Duplicidad de puestos 	<p>Amenazas:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Campañas políticas contrarias • Violencia que azota a nivel país • Comités Cívicos insatisfechos.

Fuente: elaboración propia con base en datos obtenidos, en visita de campo a Municipalidad de Palin.

Herramienta administrativa que puede ser usada por todo los niveles de la corporación y unidades, permite generar combinaciones estratégicas entre fortalezas y oportunidades las cuales se debe maximizar, se describe las limitaciones internas que se deben de corregir de forma eficiente con el fin único de lograr los objetivos establecidos como institucion, la utilización de la matriz permite la visualización estructural de una organización pública o privada, es la razón del porque se analiza el ámbito externo de la Municipalidad a través del - FODA-.

3.1.3 Objetivos

Permiten tener una mejor claridad de las metas que se desean alcanzar en un determinado periodo. La Municipalidad actualmente trabaja bajo objetivos establecidos en un -POA- formulado por el director de la -DMP-, a continuación se presenta un objetivo general y tres específicos con el fin de lograr la estabilidad administrativa que es consecuencia de ser una nueva gestión municipal.

3.1.3.1 Objetivo general

Desarrollar el Plan Operativo Anual de la Municipalidad, que contenga todas las propuestas y necesidades por departamento, con el fin de establecer un presupuesto idóneo que permita el desarrollo de las actividades internas de la institución y el cumplimiento de proyectos de beneficio a la población.

3.1.3.2 Objetivos específicos

Como seguimiento al fortalecimiento y desarrollo de las actividades dentro de la Municipalidad se plantean los siguientes objetivos:

- Concluir la implementación de los Manuales de Normas y Procedimientos que el departamento de -RRHH- elabora como herramienta administrativa que permita gestionar las actividades de los empleados de la Municipalidad.
- Fortalecer la atención a las necesidades básicas de la población, en salud, seguridad y educación en la región urbana y rural del Municipio.
- Promover la diversidad cultural, social y económica del Municipio a través de programas de divulgación en medios escritos, radiales o televisivos a nivel regional.

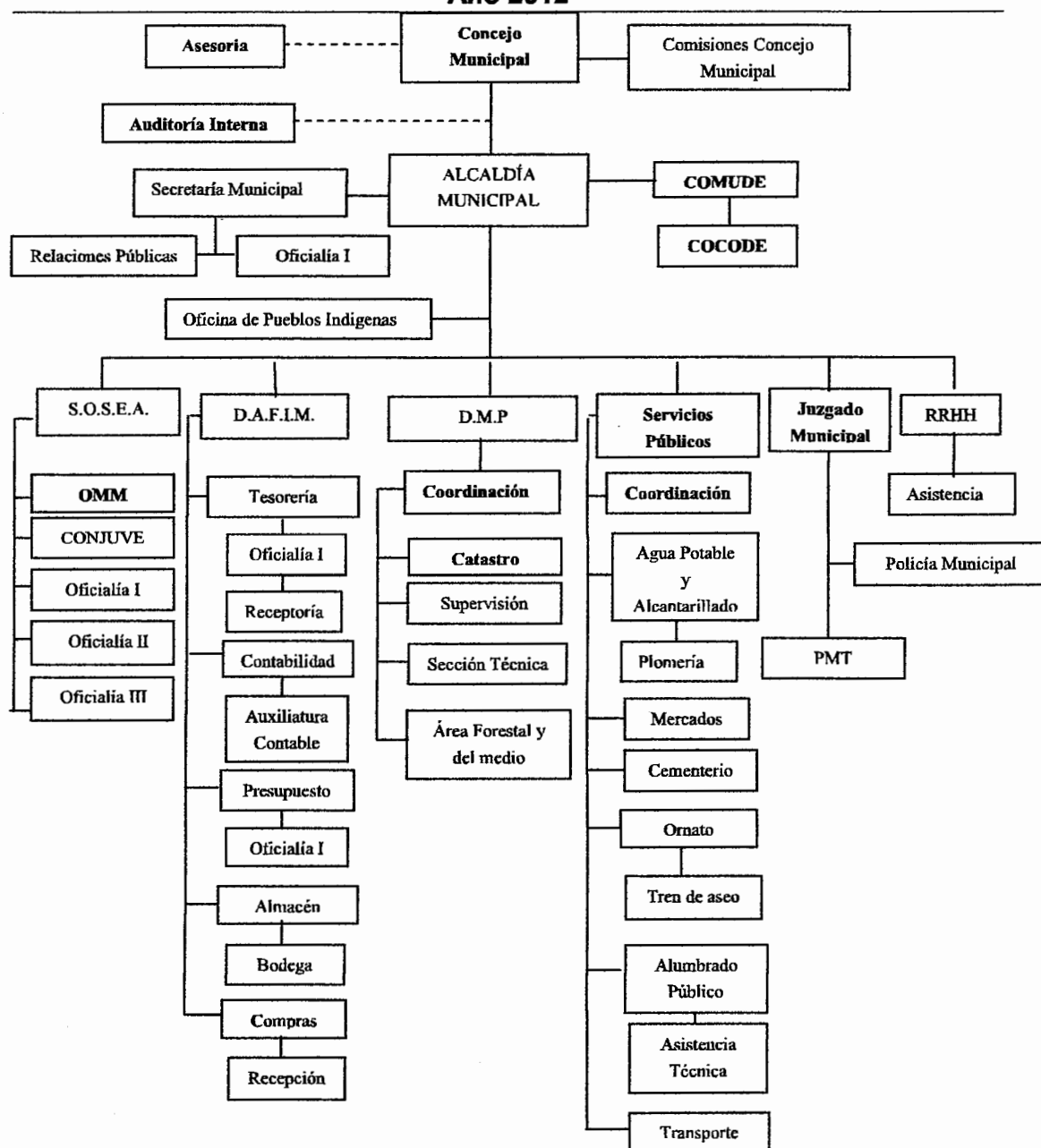
La información detallada precedentemente debe de ser comunicada a todos los colaboradores de la Municipalidad, a través del Departamento de Recursos Humanos, con el fin de lograr cumplir lo establecido.

3.2 PROPUESTA DE ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL

Es necesario conocer la estructura organizacional de la Municipalidad y que la misma se instale en un lugar visible para que todos los colaboradores se enteren de la relación que su puesto tiene con otros departamentos, con el objetivo de aprovechar el recurso humano al máximo.

A continuación se presenta la estructura organizacional propuesta para la Municipalidad:

Gráfica 2
Municipio de Palín, Departamento de Escuintla
Propuesta de Organigrama Municipal
Año 2012



Fuente: elaboración propia, con base en datos proporcionados por la Municipalidad de Palín.

3.2.1 Manuales de administrativos

Son instrumentos de carácter obligatorio en la administración de una institución pública o privada, en ellos se debe de contener de forma ordenada, sistemática, los objetivos, funciones, políticas, especificación de puestos y procedimientos de los mismos.

A continuación se plantea la propuesta de los manuales administrativos necesarios de implementar en la Municipalidad en los siguientes periodos, al frente de la gestión municipal.

3.2.1.1 Manual de normas y procedimientos

Establece de forma detallada las obligaciones de cada puesto de trabajo y limita su área de aplicación y la toma de decisión.

La propuesta de la elaboración de manuales administrativos determina un objetivo general que es el proporcionar un instrumento que agilice las actividades realizadas en la Municipalidad y sus distintos departamentos orientando a los colaboradores a sus funciones y atribuciones. (Ver manual de normas y procedimientos en anexos).

3.2.1.2 Manual de organización

Herramienta administrativa que muestra de forma detalla la estructura organizacional, a través de las atribuciones, funciones, autoridades y responsabilidades de los distintos cargos y puestos que conforman la Municipalidad.

El objetivo general del manual de organización, se dirige al colaborador público quien debe conocer el orden jerárquico que conforma la institución, fortalecer las líneas de mando y comunicación, establecer los perfiles de cada puesto que

facilite el proceso de reclutamiento, selección y contratación de personal y es fundamental en la evaluación del desempeño laboral. (Ver manual de organización en anexos).

- **Ventajas**
 - Delimita los derechos, obligaciones, funciones, atribuciones y responsabilidades de cada unidad o departamento y dentro de los mismos los puestos que lo integran.
 - Facilita la comprensión, clasificación y valorización de los puestos.
 - Permite establecer las líneas de mando y relación de que dispone cada puesto.

3.2.1.3 Manual de inducción

El objetivo principal del manual es que cada colaborador conozca aspectos importantes de la institución, como lo son los elementos de la filosofía empresarial, misión, visión, valores, políticas, entre otros. La información plasmada en los manuales es de suma importancia al momento de la integración de nuevo personal, ayuda a su rápida integración y desarrollo de sus actividades. (Ver manual de inducción en anexos).

El manejo de las herramientas administrativas adecuadas, dentro de una institución permite un mejor desempeño de la misma en la prestación de sus servicios, a continuación se detallan ventajas del manual de inducción:

- **Ventajas**
 - Detalla los antecedentes históricos de la institución.
 - Determina los objetivos y propósitos que persigue la institución.
 - Permite la integración de nuevo personal, formando la cultura organizacional de la institución.

3.3 PROPUESTA DE INTEGRACIÓN

Es la tercera etapa del proceso administrativo, que se encarga de proponer procesos que optimicen el recurso humano en la acción de reclutamiento, selección e integración, entre otras, necesarias para los nuevos candidatos internos o externos que se someten a las mismas para optar a un puesto dentro de la Municipalidad.

En la actualidad se cuenta con un departamento de Recursos Humanos, que se desempeña como oficina de trámites administrativos, a través de la misma se determina que no se cuenta con un proceso adecuado en la integración del personal tanto interno como externo, es necesario proponer para el reclutamiento del nuevo personal lo siguiente:

3.3.1 Convocatoria

Comunicar a través de los medios escritos, radiales y televisivos de mayor afluencia dentro del Municipio de oportunidades de empleo que la Municipalidad ofrece a sus pobladores.

3.3.2 Entrevistas

Es una de las técnicas más utilizadas en el proceso de reclutamiento de nuevo personal, en la actualidad se practica dentro de la Municipalidad, el encargado de entrevistar a los candidatos es el jefe del departamento de Recursos Humanos, que posteriormente traslada al candidato a una segunda entrevista con el jefe del área solicitante de un nuevo colaborador quien redacta un informe del candidato para ser analizado por el alcalde quien es el último en tomar la decisión de contratación.

3.3.3. Prueba de conocimientos

Son instrumentos que permiten evaluar el nivel general de conocimiento y específico de los nuevos candidatos que optan una plaza vacante dentro de la institución, se debe estructurar de forma precisa y específica por cada puesto es decir administrativo, técnico, entre otras.

3.3.4 Pruebas psicométricas

Son instrumentos que permiten establecer de forma estandarizada las aptitudes de los candidatos a un puesto en específico.

Las propuestas antes detalladas deben ser aplicadas a todo proceso de reclutamiento ya sea interno o externo, debe ser el departamento de Recursos Humanos el encargado de llevar el proceso desde su inicio hasta su finalización que será la inducción del nuevo personal.

A continuación se detalla las distintas fases que debe atravesar un candidato al momento de optar un puesto vacante dentro de la Municipalidad:

Tabla 8
Municipio de Palín, Departamento de Escuintla
Fases del Proceso de Reclutamiento y Selección
Año 2012

Fases	Descripción	Encargado
1	Llenar solicitud de empleo	Auxiliar de Recursos Humanos
2	Entrevista inicial	Jefe de Recursos Humanos
3	Pruebas psicométricas	Auxiliar de Recursos Humanos
4	Análisis de pruebas	Jefe de Recursos Humanos
5	Entrevista específica del área	Jefe de Área Solicitante
6	Entrevista final	Alcalde Municipal
7	Firma de contrato	Jefe de Recursos Humanos

Fuente: elaboración propia con base en datos obtenidos a través de la visita de campo a la Municipalidad de Palín.

La información antes descrita, refiere el proceso mínimo que debe de practicarse en el reclutamiento y selección del personal que desea laborar para la Municipalidad. (Ver diagrama de proceso en anexos).

3.3.5 Inducción

Se refiere a la orientación y descripción del puesto al nuevo colaborador, que le permita conocer sus funciones, responsabilidades, proceso a desarrollar bajo su cargo, es indispensable la creación de un programa de inducción adecuado para cada área de la Municipalidad.

El programa de inducción debe contener la misión, visión, objetivos, valores que la institución propone alcanzar de forma general así también las políticas, estrategias y acciones que debe desarrollar dentro del departamento al que se incorpora.

3.4 PROPUESTA DE DIRECCIÓN

Es la coordinación del esfuerzo común de los empleados, con el fin de lograr el cumplimiento de las metas, objetivos propuestos por las autoridades de la Municipalidad, las operaciones de dirección a proponer se fundamentan en la comunicación, motivación y capacitación para obtener altos niveles de productividad.

3.4.1 Capacitación

El Artículo 94 del Código Municipal establece que las municipalidades en conjunto con otras identidades municipales y de capacitación deben de promover la capacitación al personal que en las mismas laboran por lo menos una vez al mes, con el fin de fortalecer la carrera administrativa y operativa del funcionario público.

Las autoridades desarrollan capacitaciones de manera formal, dirigidas a los mandos estratégicos y tácticos que integran la institución, la propuesta es la creación de un libro de actas que comprometa al colaborador asistir a las capacitaciones que se imparten por medio de instituciones públicas y privadas, las cuales utilizan horarios extraordinarios los días viernes después de la jornada laboral que es de 8:00 am – 16:00 pm, los funcionarios públicos no aprovechan las capacitaciones con la seriedad que las mismas conllevan, con la implementación de un acta de asistencia se proyecta someter a la participación de los colaboradores en dichas capacitaciones. (Ver propuesta de acta en anexos).

3.4.2 Motivación

Es importante para lograr el éxito en el cumplimiento de las metas establecidas por las autoridades a través del recurso humano, el cual debe encontrarse comprometido e identificado con la Municipalidad y sus actividades, es de carácter importante operar programas de motivación que servirán como un incentivo al personal.

Las motivaciones no siempre deben generarse a través de recompensas monetarias, se pueden establecer comisiones que velen por el bienestar de los colaboradores, que diseñen cronogramas de actividades en las cuales se involucren todos los miembros de la Municipalidad como lo son: celebración de cumpleaños, días de recreación, el reconocimiento al mejor colaborador público del mes, desarrollo de carrera laboral dentro de la misma, entre otras. (Ver guía de motivación en anexos).

3.4.3 Comunicación

Es de suma importancia fortalecer la comunicación dentro de los departamentos que conforman la Municipalidad, debido a que ella depende que el personal este

informado, conozca los cambios de los procesos y la toma de decisiones que se realicen dentro de la misma.

El uso de memorándum que en la actualidad se práctica dentro de la misma se debe fortalecer es decir, que la información y decisiones tomadas los días jueves en Concejo Municipal se siga trabajando por medio de los jefes de área, con la particularidad que la información se transmita al día siguiente, que los avances de los proyectos se publiquen de forma visible en la sala de espera con el objetivo de mantener a la población enterada y lograr una comunicación recíproca entre funcionarios públicos y habitantes del Municipio.

3.5 PROPUESTA DE CONTROL

Es la sección administrativa por medio de la cual se evalúa el desempeño de los colaboradores, regula sus actividades, asegura su cumplimiento según lo planificado y corrige cualquier desviación significativa que retenga el logro de los objetivos proyectados en el futuro.

Los controles financieros se encuentran en proceso por parte de la directora de -D.A.F.I.M.- quien se incorporó a la gestión administrativa y al momento de la investigación no presenta algún avance significativo por tal razón, se trabajan los controles administrativos únicamente.

A continuación se detallan las propuestas de control recomendadas, como resultado de lo diagnosticado en el trabajo de campo realizado en la Municipalidad:

3.5.1 Evaluación de desempeño

Lo practicado en la actualidad dentro de la municipalidad como lo es la técnica de 360 grados se ha efectuado en una sola ocasión, la prueba es completa y

muy funcional se recomienda continuar con la misma, de forma trimestral con el propósito de tomar como base la información que servirá para promociones, ascensos, traslado y acciones para fortalecer la carrera administrativa Municipal. (Ver propuesta de evaluación del desempeño en anexos).

3.5.1 Programas y planes de acción

Es importante tener una guía de planes que permitan visualizar de forma clara y precisa los objetivos planteados por las autoridades. Se propone la guía de planificación mensual que tiene como objetivo determinar metas por departamento, que faciliten la realización del -POA-, calendarizar reuniones de jefes de área de forma bimestral con el fin de rendir un informe de la situación actual de los mismos. (Ver plan de reuniones bimestrales en anexos).

CONCLUSIONES

El desarrollo del Diagnostico Administrativo Municipal realizado en la municipalidad de Palín, departamento de Escuintla permite concluir en lo siguiente:

1. Las generalidades del Municipio planteadas en el capítulo uno permiten establecer el desarrollo socioeconómico que se ha tenido en los últimos diez años, los cuales permiten beneficio a la población, la división político-administrativa sufre cambios que se demuestran, con sus tres aldeas nuevas y colonias que albergan a miles de personas, los servicios básicos llegan en la actualidad a más lugares y las rutas de acceso son de mejor tránsito, las comunidades se encuentran organizadas en comités de Promejoramiento en salud, seguridad y educación que beneficie a los habitantes.
2. El casco urbano presenta condiciones mejoradas en sus vías de acceso que actualmente son de pavimento, adoquín y en algunos tramos son asfaltadas, el sistema de drenajes es monitoreado de forma periódica con el fin de neutralizar las inundaciones que genera la llegada de la época lluviosa al lugar, las organizaciones de apoyo privadas y públicas brindan asesoramiento y capacitación constante a la población y empleados municipales en caso de una emergencia a nivel Municipio, en esto se encuentra FUNDAZUCAR, CONRED, MINISTERIO DE SALUD, Bomberos Voluntarios y S.O.S.E.A encargados de comunicar a la población.
3. El Diagnóstico Municipal en su capítulo II establece que la actual administración municipal no cuenta con un departamento de Recursos Humanos definido encargado de aplicar las técnicas y herramientas

administrativas necesarias, que permita reclutar al personal calificado y necesario para ocupar los puestos y cargos que demanda la estructura organizacional, ya que la mayoría de los empleados no realizaron el debido proceso de reclutamiento, esto a consecuencia que la mayoría fue electa por afinidad en el proceso de campaña política, medio democrático que permite estar al frente de la administración edil a las nuevas autoridades. Se establece que los empleados municipales no conocen la filosofía empresarial y objetivos preestablecidos, se detecta una estructura organizacional desactualizada y un duplicidad de actividades que no permite la retroalimentación de logros y desempeños por departamento a Concejo Municipal.

4. La investigación de campo permite establecer en su capítulo III la implementación de propuestas administrativas que permitan la reestructura organizacional de la institución y a su vez el conocimiento de la filosofía empresarial y objetivos que la actual gestión municipal desea alcanzar en este periodo 2012-2015, dirigido al desarrollo integral de los colaboradores internos y población en general del Municipio.

RECOMENDACIONES

Las acciones recomendadas a realizar en base a las conclusiones presentadas en la investigación son las siguientes:

1. Que la corporación municipal gestione proyectos de creación de nuevos accesos viales a comunidades que no cuentan con carreteras que permitan el tránsito vehicular para el traslado de bienes, insumos y personas y a través de la Unidad Ejecutora de Conservación Vial - COVIAL- brinden el mantenimiento y prevención en las carreteras de las aldeas y colonias que se ven afectadas en la temporada lluviosa del país.
2. La corporación municipal debe generar programas de capacitación en instituciones educativas públicas y privadas que pueden ser generadoras de ayuda en caso de un desastre o emergencia de carácter Municipio, se debe establecer el trabajo de compañías de concientización a la población que justifiqué la importancia de no tirar la basura en lugares públicos y no autorizados, con el fin de contrarrestar el colapso de las redes de aguas negras y pluviales instaladas en el casco urbano y rural.
3. Que la Municipalidad explote el talento humano que actualmente desempeña los cargos administrativos y así mismo el departamento de Recursos Humanos se dedique exclusivamente a reclutar, seleccionar, capacitar y evaluar al personal, para que el alcalde y jefes de área tome la mejor decisión en la contratación del personal y que a través de un programa de motivación se incentive a los trabajadores el logro de las metas y objetivos de la institución. Que el departamento gestor del recurso humano, aplique todo los conocimientos administrativos que

permitan el control de las actividades, funciones y responsabilidades que cada uno de los puestos o cargos deben cumplir, a través de la creación de manuales de normas y procedimientos, la aplicación trimestral de evaluaciones del desempeño laboral, que permitirá mantener una retroalimentación recíproca entre jefes de área y subordinados.

4. Que todas las dependencias de la Municipalidad laboren bajo el logro de metas, sin olvidar que se trabaja para los habitantes del Municipio que demandan soluciones eficientes y precisas a sus consultas, sugerencias o necesidades.

BIBLIOGRAFÍA

BERNAL TORRES, CESAR AUGUSTO. Metodología de la Investigación, Para administración, economía, humanidades y ciencias sociales. Persona Educación, México 2006, 304 pp.

_____. Ley de Organizaciones no Gubernamentales para el Desarrollo. Decreto 02-2003, p. 22.

_____. Código Municipal. Decreto 12-2002, Año 2011, p 4.

_____. Código de Trabajo y sus Reformas. Decreto 14-41, Año 2004. p 180.

_____. Código Municipal. Decreto 12-2002. Taller de impresiones Ediciones Arriola, Año 2002. 74 páginas.

_____. Ley de los Consejos de Desarrollo Urbano y Rural. Guatemala. Decreto Número 11-2002, Año 2002.

_____. Ley General de Cooperativas y su Reglamento. Decreto número 82-78. Taller de impresiones Librería Jurídica. Año 2005. 75 páginas.

Consejo Municipal de Desarrollo del Municipio de Palín. "Plan de desarrollo de Palín 2011-2025", Secretaría de Planificación y Programación de la Presidencia, Pág.16, 51

FRANKLIN FINCOWSKY, ENRIQUE BENJAMÍN Administración de empresas y Organización, edición III, Páginas 501 México, McGraw-Hill 2009.

LOPEZ NAVAS, N. V. 2009. Guatemala. "Elaboración de la monografía del municipio de Palín, departamento de Escuintla". p. 20 y 21.

MELENDRERAS SOTO, TRISTÁN Y LUIS ENRIQUE CASTAÑEDA QUAN. Aspectos Generales para Elaborar una Tesis Profesional o una Investigación Documental. Departamento de Publicaciones de la Facultad de Ciencias Económicas USAC. Guatemala, 2001, 104 pp.

Municipalidad de Palín, Plan Estratégico Municipal 2012, pagina 1.

(RAYMUNDO JAVIER, BERNAVIDES PAÑEDA, 2004, Administración, primera edición, México, editorial McGraw-Hill Interamericana, Pagina 38.)

Instituto Nacional de Estadística -INE-. Glosario . "Encuesta Nacional de Empleo e Ingresos -ENEI- 2004". Año 2004.

_____. X Censo Nacional de Población y V de Habitación 1994. Guatemala. Disco compacto. 338 Páginas.

_____. XI Censo Nacional de Población y VI de Habitación 2002. Guatemala. Disco compacto. 9764 Páginas.

<http://www.accionciudadana.org.gt/Documentos/legislacionmunicipal.pdf>

http://www.utselva.edu.mx/transparencia/manual_de_perfil_de_puestos.pdf

ANEXOS

CONTENIDO	ANEXO
MANUAL DE ORGANIZACIÓN Y FUNCIONES	1
MANUAL DE NORMAS Y PROCEDIMIENTOS	2
MANUAL DE INDUCCIÓN	3
EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO	4
GUÍA MOTIVACIONAL	5
HOJA DE ASISTENCIA A CAPACITACIONES	6
PLAN DE REUNION BIMESTRAL	7

**MANUAL DE ORGANIZACIÓN Y FUNCIONES
MUNICIPALIDAD DE PALÍN – ESCUNTLA
ANEXO 1**

ÍNDICE

		Página
	Introducción	i
1	Justificación	1
2	Objetivos	1
2.1	Generales	1
2.2	Específicos	1
3	Fundamento Legal	2
4	Propuesta de Filosofía Empresarial	2
4.1	Misión	3
4.2	Visión	3
5	Estructura Organizacional	3
6	Descripción Técnica de Puestos y Cargos Municipales	5

INTRODUCCIÓN

El presente instrumento administrativo es indispensable en la Municipalidad, describe la estructura organizacional y los perfiles de puestos de una forma técnica. Este documento permitirá a la institución desarrollar sus funciones y atribuciones de manera eficiente y eficaz logrando con el mismo el cumplimiento de objetivos propuestos de manera precisa.

Los contenidos a desarrollar en el documento incluyen: objetivos, identificación y descripción de puestos que permitan una adecuada ejecución de las funciones del personal administrativo que conforma la institución.

Se describe los mandos, estratégicos: Alcalde Municipal, Síndico, Concejales y los mandos tácticos de mayor grado de participación dentro de la Municipalidad como, Director de Planificación, Director Financiero, Director de Servicios Básicos, entre otros, por medio de los cuales las autoridades de la presente gestión municipal trasladan información, decisiones y estrategias al resto del personal, se establecen objetivos y se incluye la filosofía empresarial que permite al colaborador visualizar su ubicación dentro de la Municipalidad.



Municipalidad de Palín

Avenida central 2-31, zona 1, Palín, Escuintla, Guatemala, C.A.

Telefax: 7838-9181

1. JUSTIFICACIÓN

El manual de organización es una herramienta clave para el crecimiento y desarrollo de las organizaciones, es la razón fundamental del porque la creación de dicho documento será de gran beneficio y utilidad a la actual gestión municipal, que asumió el cargo edil en el año 2012.

Las actuales autoridades demandan nuevas estrategias y planificaciones de actividades a realizar con el fin de lograr sus objetivos y metas trazadas ah un corto plazo, es por ello que se presenta el actual manual de organización y funciones, que describen los puestos administrativos de la Municipalidad, se debe tener en cuenta la actualización de los mismos en periodos de seis meses con el fin de lograr todo lo expuesto con anterioridad.

2. OBJETIVOS

Detallan el logro que se persigue alcanzar con la implementación del presente manual siendo los siguientes:

2.1 GENERAL

Describir con claridad las actividades y con ello normar la estructura organizacional, con el fin de coordinar acciones que permitan el aprovechamiento del talento humano dentro de la Municipalidad

2.2 ESPECÍFICOS

- Definir la estructura organizacional de la Municipalidad
- Determinar las funciones correctas que debe desempeñar cada uno de los departamentos y puestos que los conformen



Municipalidad de Palín

Avenida central 2-31, zona 1, Palín, Escuintla, Guatemala, C.A.

Telefax: 7838-9181

- Establecer funciones con eficacia dentro de la Municipalidad que sirvan de guías para los actuales colaboradores o nuevos servidores públicos que se incorporen a la misma.

3. FUNDAMENTO LEGAL

Es de importancia mantener el cumplimiento legal de los documentos realizados dentro de la Municipalidad, para establecer su legalidad y cumplimiento en conformidad a la legislación que rige el territorio de Guatemala.

A continuación se detallan las leyes y decretos que legalizan el presente documento:

- Código Municipal, 12-2002 del Congreso de la República de Guatemala, Artículo 35, 68 y 142.
- Ley de Contrataciones del Estado, Decreto 57-1992, Artículos 01, 09 y el inciso 5 de este último.
- Ley de Servicio Municipal, Decreto 1-87 del Congreso de la República de Guatemala, Artículos del 04 al 36 y del 44 al 60.

4. PROPUESTA DE FILOSOFÍA EMPRESARIAL

Es integrada por la misión, visión, de la Municipalidad con el fin de tener en conocimiento la razón de ser y asía donde se dirigen los esfuerzos de la actual gestión municipal.

A continuación se describe la propuesta de misión y visión de la Municipalidad:



Municipalidad de Palín

Avenida central 2-31, zona 1, Palín, Escuintla, Guatemala, C.A.

Telefax: 7838-9181

4.1 MISIÓN

“Somos una institución autónoma que promueve el desarrollo socioeconómico del Municipio, así como el fortalecimiento de la salud, seguridad, educación y servicios básicos, brindando una asistencia de manera integral, eficiente y eficaz que contribuya al bienestar de la población.”

4.2 VISIÓN

“Ser una institución íntegra de la región sur-occidente del país de Guatemala, que tenga el mejor recurso humano calificado en atención al cliente y vocación de servicio, con capacidad de promover el desarrollo social, cultural, educativo y ancestral del Municipio en el periodo 2012-2015.”

5. ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL

Determina la ubicación de los distintos departamentos y puesto que integran la Municipalidad, permite visualizar los mandos estratégicos, tácticos y operativos, en la actualidad se trabaja sobre una organización lineal-staff, es decir que se cuenta con asesoría Administrativa, que establece lineamientos a seguir en la toma de decisiones que realiza el Concejo Municipal.

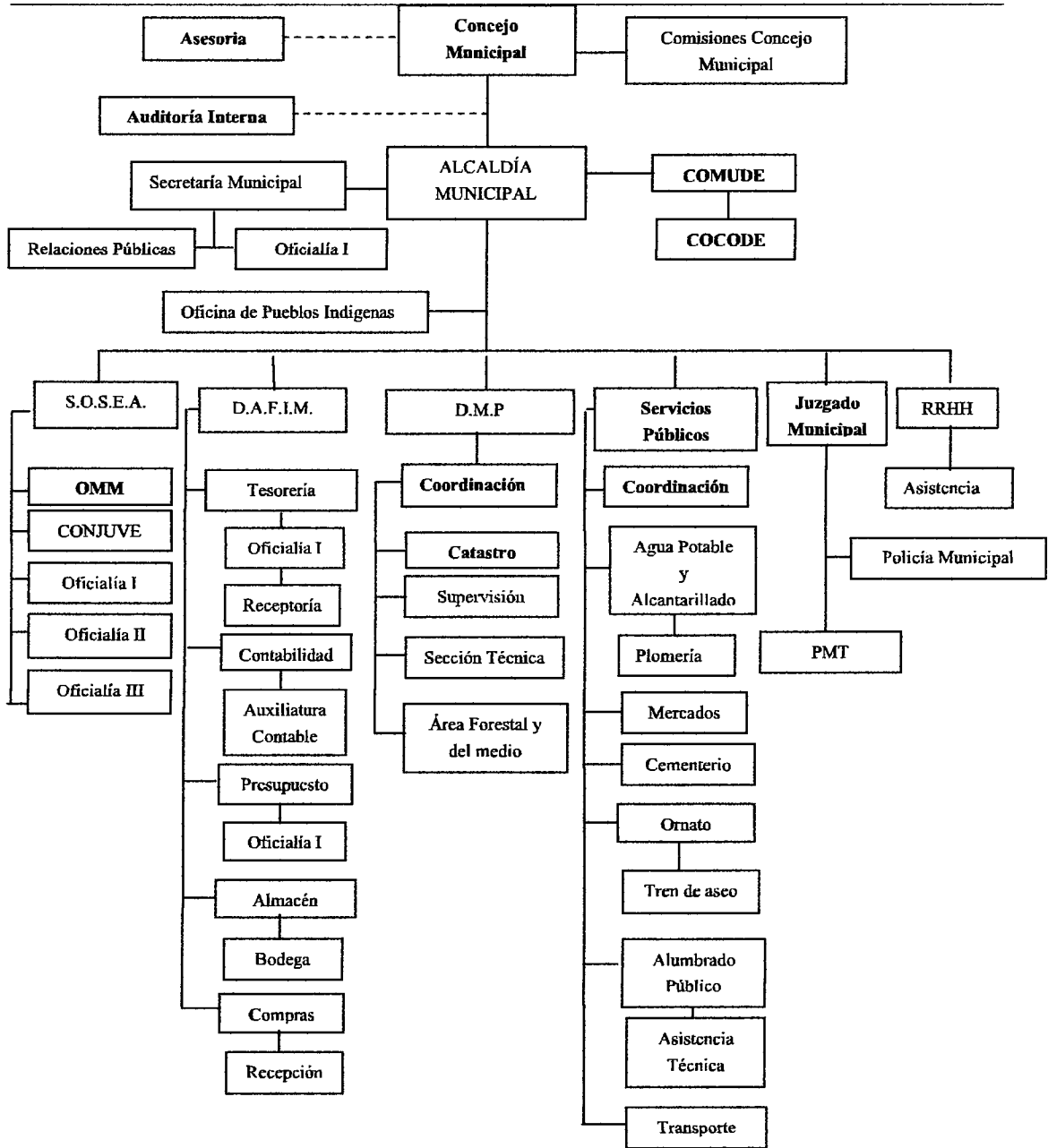
La gestión municipal, trabaja con cuatro departamentos nuevos siendo estos: la Oficina Municipal de Pueblos Indígenas, el Concejo Nacional de la Juventud -COMJUVE-, la Secretaria de Obras sociales de la Esposa del Alcalde -SOSEA- y la Oficina de Área Forestal y del Medio Ambiente.

A continuación se presenta la actual estructura organizacional que incluye los cuatro departamentos nuevos:



Municipalidad de Palín
 Avenida central 2-31, zona 1, Palín, Escuintla, Guatemala, C.A.
 Telefax: 7838-9181

Gráfica 2
Municipio de Palín, Departamento de Escuintla
Propuesta de Organigrama Municipal
Año 2012



Fuente: elaboración propia, con base en datos proporcionados por la Municipalidad de Palín.



Municipalidad de Palín

Avenida central 2-31, zona 1, Palín, Escuintla, Guatemala, C.A.

Telefax: 7838-9181

6. DESCRIPCIÓN TÉCNICA DE PUESTOS MUNICIPALES

Es la sección que establece los lineamiento, para cada puesto que integra la Municipalidad, en ella se describen las responsabilidades, obligaciones, derechos, habilidades y destrezas necesarias que debe tener el aspirante al puesto municipal que desea ocupar.

Los aspectos mínimos que se deben de cumplir se subdividen en tres secciones que a continuación se detallan:

I. IDENTIFICACIÓN

Es la descripción general del puesto en el cual se incluye el nombre oficial del cargo, ubicación administrativa, jefe inmediato superior, subalternos a su cargo, nomenclatura o código.

II. DESCRIPCIÓN

Inciso que describe la naturaleza del puesto, atribuciones y responsabilidades, relaciones de trabajo, autoridad sobre otros puestos de trabajo, comunicación ascendente, descendente, transversal, entre otras.

III. ESPECIFICACIÓN DEL PUESTO

Es la descripción específica de cada puesto de trabajo, en las que se pueden hacer mención como lo es el salario a devengar, nivel de educación, experiencia laboral, habilidades, destrezas técnicas y competencias, entre otros requisitos.



A continuación se detallan las descripciones técnicas de puestos con mayor influencia dentro de la Municipalidad.



Municipalidad de Palín

Avenida central 2-31, zona 1, Palín, Escuintla, Guatemala, C.A.

Telefax: 7838-9181

Manual de Organización			
 USAC	Municipalidad de Palín Departamento de Escuintla		 PALIN
NUEVO (X)		REVISIÓN ()	
FECHA: AÑO MES DÍA <div style="border: 1px solid black; padding: 2px; display: inline-block;">2013 / 08 / 21</div>		Elaborado por: Dorian Rodríguez Gómez Descripción técnica del cargo de: Alcalde Municipal	
		Página: <div style="border: 1px solid black; padding: 2px; display: inline-block;">1/2</div>	Código: <div style="border: 1px solid black; padding: 2px; display: inline-block;">AM-I</div>
I. DESCRIPCIÓN TÉCNICA DEL PUESTO			
Título del Puesto: Alcalde Municipal Ubicación Administrativa: Alcaldía Municipal Inmediato Superior: Concejo Municipal Subordinados: Personal administrativo Número de cargo: 01			
II. DESCRIPCIÓN GENERAL DEL PUESTO			
Naturaleza: Es de carácter directivo, representa de forma legal a la Municipalidad y Municipio, responde a las disposiciones del Concejo Municipal, debe coordinar y programar las sesiones con el Consejo Comunitario de Desarrollo, así mismo planifica, organiza y coordina la administración municipal.			
Atribuciones: <ul style="list-style-type: none"> • Dirigir la administración municipal • Cumplir las bases legales del puesto y las estipulaciones en el Artículo 53 del Código Municipal 			



Municipalidad de Palín

Avenida central 2-31, zona 1, Palín, Escuintla, Guatemala, C.A.

Telefax: 7838-9181

2/2



<ul style="list-style-type: none"> • Representar a la Municipalidad y Municipio 	
III. ESPECIFICACION DEL PUESTO	
CONOCIMIENTOS Y APTITUDES	
ESCOLARIDAD	<ul style="list-style-type: none"> • Saber leer y escribir, según Artículo 43 del Código Municipal.
EXPERIENCIA	<ul style="list-style-type: none"> • Cinco años como mínimo en la administración de personal o puesto similar.
CRITERIO	<ul style="list-style-type: none"> • Comprender e Interpretar con criterio individual los objetivos generales y específicos • Coordinación de programas y presupuestos • Emitir dictámenes para la toma de decisiones de trascendencia institucional.
INICIATIVA	<ul style="list-style-type: none"> • Poseer visión estratégica • Modernizar actividades administrativas • Permanecer en constante actualización en área de desempeño.
HABILIDADES	<ul style="list-style-type: none"> • Capacidad para la toma de decisiones. • Dominio verbal • Don de mando • Liderazgo
OTROS	<ul style="list-style-type: none"> • Dominio de idioma nativo, Pocoman • ser mayor de 30 años • Ser guatemalteco y estar inscrito en el distrito municipal.
ESFUERZO	
FÍSICO	<ul style="list-style-type: none"> • Esfuerzo mínimo, el cual no compromete la salud del colaborador.
MENTAL	<ul style="list-style-type: none"> • Esfuerzo mental superior al común ya que la naturaleza del puesto exige la concentración intensa en la toma de decisiones.
PRESIÓN DE TIEMPO	<ul style="list-style-type: none"> • Acostumbrado a trabajar bajo presión • Acostumbrado a trabajar por logro de metas.



Municipalidad de Palín

Avenida central 2-31, zona 1, Palín, Escuintla, Guatemala, C.A.

Telefax: 7838-9181

Manual de Organización		
 USAC	Municipalidad de Palín Departamento de Escuintla	 PALIN
NUEVO (X)		REVISIÓN ()
FECHA: AÑO MES DÍA <div style="border: 1px solid black; padding: 2px; display: inline-block;">2013 / 08 / 21</div>		Elaborado por: Dorian Rodríguez Gómez
Descripción técnica del cargo de: Director de Servicios Públicos Municipales.		Página: <div style="border: 1px solid black; padding: 2px; display: inline-block;">1/2</div> Código: <div style="border: 1px solid black; padding: 2px; display: inline-block;">SM-V</div>
I. DESCRIPCIÓN TÉCNICA DEL PUESTO		
Título del Puesto: Director de Oficina de Servicios Públicos Ubicación Administrativa: Oficina de Servicios Públicos Inmediato Superior: Alcalde Subordinados: Jefe de transporte, Jefe de obras públicas, Jefe de mantenimiento de mercado Número de cargo: 01		
II. DESCRIPCIÓN GENERAL DEL PUESTO		
Naturaleza: Es de carácter administrativo-operacional, sus responsabilidades son la dirección y control de los departamentos a su cargo, optimizando los recursos materiales y velar el cumplimiento de los servicios brindados a la población del Municipio.		
Atribuciones: <ul style="list-style-type: none"> • Llevar un control adecuado de los suministros que requiere y consume cada departamento a su cargo • Velar por el cumplimiento del servicio de forma eficiente a la población • Administra al personal operativo de la sección de drenajes, mantenimiento, plomería, electricidad entre otros. 		



Municipalidad de Palín

Avenida central 2-31, zona 1, Palín, Escuintla, Guatemala, C.A.

Telefax: 7838-9181

2/2

- Generación de reportes mensuales a Concejo municipal y Alcalde
- Control de logística de alumbrado público del Municipio.

III. ESPECIFICACIÓN DEL PUESTO

CONOCIMIENTOS Y APTITUDES

ESCOLARIDAD

- Nivel diversificado en carrera técnica o certificación de INTECAP.

EXPERIENCIA

- tres años como mínimo en puesto similar.

CRITERIO

- Supervisión de actividades de mantenimiento y servicios
- Coordinación de programa de limpieza de mercados y ornato del casco urbano

INICIATIVA

- Modernizar actividades administrativas-operacionales
- Permanecer en constante actualización en técnicas necesarias al puesto.
- Genera ideas innovadoras en los departamentos a su cargo.

HABILIDADES

- Dominio verbal
- Don de mando
- Liderazgo
- Trabajo en equipo

OTROS

- Dominio de idioma nativo, Pocoman
- ser mayor de 30 años

ESFUERZO

FÍSICO

- Esfuerzo mínimo, el cual no compromete la salud del colaborador.

MENTAL

- Esfuerzo mental medio el cual es exigido por la elaboración de programas semanales para los departamentos operacionales a su cargo.

PRESIÓN DE TIEMPO

- Acostumbrado a trabajar bajo presión
- Acostumbrado a trabajar por logro de metas.



Municipalidad de Palín

Avenida central 2-31, zona 1, Palín, Escuintla, Guatemala, C.A.

Telefax: 7838-9181

Manual de Organización			
 USAC	Municipalidad de Palín Departamento de Escuintla		 PALIN
NUEVO (X)		REVISIÓN ()	
FECHA: AÑO MES DÍA <div style="border: 1px solid black; padding: 2px; display: inline-block;">2013 / 08 / 21</div>		Elaborado por: Dorian Rodríguez Gómez Descripción técnica del cargo de: Síndico	
		Página: <div style="border: 1px solid black; padding: 2px; display: inline-block;">1/2</div>	Código: <div style="border: 1px solid black; padding: 2px; display: inline-block;">S-BI</div>
I. DESCRIPCIÓN TÉCNICA DEL PUESTO			
Título del Puesto: Síndico Ubicación Administrativa: Concejo Municipal Inmediato Superior: Alcalde Subordinados: Juez Municipal, Asistente de síndicos, Jefe de servicios públicos, Jefe de Policía Municipal de Tránsito -PMT- Número de cargo: 02			
II. DESCRIPCIÓN GENERAL DEL PUESTO			
Naturaleza: Es de carácter directivo-operacional, debe velar por la emisión correcta de licencias de construcción y la coordinación de la infraestructura y urbanización del Municipio.			
Atribuciones: <ul style="list-style-type: none"> • administra al personal de servicio fúnebre o cementerio • Velar por el cumplimiento del servicio de forma eficiente a la población • Atiende las quejas y peticiones de la población de forma diaria. 			



Municipalidad de Palín

Avenida central 2-31, zona 1, Palín, Escuintla, Guatemala, C.A.

Telefax: 7838-9181

2/2



III. ESPECIFICACIÓN DEL PUESTO	
CONOCIMIENTOS Y APTITUDES	
ESCOLARIDAD	<ul style="list-style-type: none"> Saber leer y escribir, según Artículo 43 del Código Municipal.
EXPERIENCIA	<ul style="list-style-type: none"> tres años como mínimo en puesto similar.
CRITERIO	<ul style="list-style-type: none"> Supervisión de actividades de mantenimiento y servicios al cementerio Coordinación de atención al cliente.
INICIATIVA	<ul style="list-style-type: none"> Permanecer en constante actualización en relación al puesto. Genera ideas innovadoras en la reunión de concejo Municipal.
HABILIDADES	<ul style="list-style-type: none"> Dominio verbal Don de mando Liderazgo Trabajo en equipo.
OTROS	<ul style="list-style-type: none"> Dominio de idioma nativo, Pocoman ser guatemalteco y originario del Municipio ser mayor de 35 años.
ESFUERZO	
FÍSICO	<ul style="list-style-type: none"> Esfuerzo mínimo, el cual no compromete la salud del colaborador.
MENTAL	<ul style="list-style-type: none"> Esfuerzo mental medio el cual es exigido por la elaboración de programas semanales para la reunión de Concejo Municipal.
PRESIÓN DE TIEMPO	<ul style="list-style-type: none"> Acostumbrado a trabajar bajo presión Acostumbrado a trabajar por logro de metas.



Municipalidad de Palín

Avenida central 2-31, zona 1, Palín, Escuintla, Guatemala, C.A.

Telefax: 7838-9181

Manual de Organización		
 USAC	Municipalidad de Palín Departamento de Escuintla	 PALIN
NUEVO (X)		REVISIÓN ()
FECHA: AÑO MES DÍA <div style="border: 1px solid black; padding: 2px; display: inline-block;">2013 / 08 / 21</div>		Elaborado por: Dorian Rodríguez Gómez
Descripción técnica del cargo de: Director Técnico de Planificación Municipal		Página: <div style="border: 1px solid black; padding: 2px; display: inline-block;">1/2</div> Código: <div style="border: 1px solid black; padding: 2px; display: inline-block;">DMP-IV</div>
I. DESCRIPCIÓN TÉCNICA DEL PUESTO		
Título del Puesto: Director Técnico de Planificación Municipal Ubicación Administrativa: Dirección Municipal de Planificación -DMP- Inmediato Superior: Alcalde, Concejo Municipal Subordinados: Asistente, Dibujante, Proyectos, obras de infraestructura, Catastro Municipal Número de cargo: 01		
II. DESCRIPCIÓN GENERAL DEL PUESTO		
Naturaleza: Es de carácter directivo-operacional, debe planificar, organizar y controlar el presupuesto destinado a obras de infraestructura de beneficio a la población, evaluar y programar sesiones ante el Concejo Municipal. Atribuciones: <ul style="list-style-type: none"> • administra al personal de los departamentos a su cargo • Velar por la ejecución correcta de los proyectos autorizados a realizar dentro del Municipio • Integra el Plan Operativo Anual -POA- de todos los departamentos de la Municipalidad. 		



Municipalidad de Palín

Avenida central 2-31, zona 1, Palín, Escuintla, Guatemala, C.A.

Telefax: 7838-9181

2/2



III. ESPECIFICACIÓN DEL PUESTO	
CONOCIMIENTOS Y APTITUDES	
ESCOLARIDAD	<ul style="list-style-type: none"> Ingeniero Civil, Arquitecto o diseñador gráfico.
EXPERIENCIA	<ul style="list-style-type: none"> tres años como mínimo en puesto similar.
CRITERIO	<ul style="list-style-type: none"> Planificación y gestión de proyectos Capacidad en la toma de decisiones
INICIATIVA	<ul style="list-style-type: none"> Permanecer en constante actualización en técnica relación al puesto Proponer proyectos de beneficio a la población Genera ideas innovadoras en la reunión de concejo Municipal.
HABILIDADES	<ul style="list-style-type: none"> Dominio verbal Dominio numérico Don de mando Liderazgo Trabajo en equipo.
OTROS	<ul style="list-style-type: none"> Dominio de idioma nativo, Pocoman ser guatemalteco y originario del Municipio ser mayor de 30 años.
ESFUERZO	
FÍSICO	<ul style="list-style-type: none"> Esfuerzo mínimo, el cual no compromete la salud del colaborador.
MENTAL	<ul style="list-style-type: none"> Esfuerzo mental superior al común exigido por la planificación y gestión de proyectos y la coordinación de reuniones semanales de Concejo Municipal.
PRESIÓN DE TIEMPO	<ul style="list-style-type: none"> Acostumbrado a trabajar bajo presión Acostumbrado a trabajar por logro de metas.



Municipalidad de Palín

Avenida central 2-31, zona 1, Palín, Escuintla, Guatemala, C.A.

Telefax: 7838-9181

Manual de Organización			
 USAC	Municipalidad de Palín Departamento de Escuintla		 PALIN
NUEVO (X)		REVISIÓN ()	
FECHA: AÑO MES DÍA <div style="border: 1px solid black; padding: 2px; display: inline-block;">2013 / 08 / 21</div>		Elaborado por: Dorian Rodríguez Gómez Descripción técnica del cargo de: Concejal	
		Página: <div style="border: 1px solid black; padding: 2px; display: inline-block;">1/2</div>	Código: <div style="border: 1px solid black; padding: 2px; display: inline-block;">SM-I</div>
I. DESCRIPCIÓN TÉCNICA DEL PUESTO			
Título del Puesto: Concejal Municipal Ubicación Administrativa: Concejo Municipal I Inmediato Superior: Alcalde Subordinados: No aplica Número de Cargo: 05			
II. DESCRIPCIÓN GENERAL DEL PUESTO			
Naturaleza: Es de carácter Directivo-operacional, se encarga de la atención al público en lo referido a quejas, demanda de proyectos, celebración de ferias populares entre otras.			
Atribuciones: <ul style="list-style-type: none"> • Organización de las actividades tomadas en sesión de Concejo • Atención a la población • Control de base de datos de proveedores de materiales, capacitadores entre otras. • Verificación de proyectos en las distintas comunidades del Municipio • Organización de espacios deportivos y culturales para la recreación de la población. 			



Municipalidad de Palín

Avenida central 2-31, zona 1, Palín, Escuintla, Guatemala, C.A.

Telefax: 7838-9181

2/2



III. ESPECIFICACIÓN DEL PUESTO	
CONOCIMIENTOS Y APTITUDES	
ESCOLARIDAD	<ul style="list-style-type: none"> Saber leer y escribir, según Artículo 43 del Código Municipal.
EXPERIENCIA	<ul style="list-style-type: none"> Mínima de dos años en cargo similar.
CRITERIO	<ul style="list-style-type: none"> Comprender e interpretar los objetivos generales y específicos del cargo, para la toma de decisiones del mismo.
INICIATIVA	<ul style="list-style-type: none"> Madurez en sus actividades, capacidad de comunicación y dinamismo
HABILIDAD	<ul style="list-style-type: none"> Capacidad de liderazgo Capacidad para tomar decisiones Don de mando Facilidad de expresión
OTROS	<ul style="list-style-type: none"> Dominio de idioma Pocoman, hablado y escrito.
ESFUERZO	
FÍSICO	<ul style="list-style-type: none"> No compromete la salud del trabajador
MENTAL	<ul style="list-style-type: none"> Requiere un esfuerzo mental medio al común, con periodos de concentración intensa.
PRESIÓN DE TIEMPO	<ul style="list-style-type: none"> No admite retrasos por complicaciones programadas.



Municipalidad de Palín

Avenida central 2-31, zona 1, Palín, Escuintla, Guatemala, C.A.

Telefax: 7838-9181

Manual de Organización		
 USAC	Municipalidad de Palín Departamento de Escuintla	 PALIN
NUEVO (X)		REVISIÓN ()
FECHA: AÑO MES DÍA <div style="border: 1px solid black; padding: 2px; width: fit-content;">2013 / 04 / 05</div>		Elaborado por: Dorian Rodríguez Gómez Descripción técnica del cargo de: Director Financiero
		Página: <div style="border: 1px solid black; padding: 2px; width: fit-content;">1/2</div> Código: <div style="border: 1px solid black; padding: 2px; width: fit-content;">DAFIM-III</div>
I. DESCRIPCIÓN TÉCNICA DEL PUESTO		
Título del Puesto: Director Financiero Ubicación Administrativa: Dirección Administrativa Financiera Municipal Inmediato Superior: Alcalde Subordinados: Tesorería, Presupuesto y contabilidad, Registro contable, Recaudación, compras, Almacén, Ventanilla especial.		
II. DESCRIPCIÓN GENERAL DEL PUESTO		
Naturaleza: Es de carácter Directivo-Administrativo, se encarga de la organización y administración de las distintas secciones que conforman el departamento. Atribuciones: <ul style="list-style-type: none"> • Administrar el presupuesto mensual de la Municipalidad • Velar que el aporte gubernamental de la Municipalidad sea integrado de manera mensual • Revisión de avances de todas sus dependencias a cargo • Elaboración del presupuesto anual • Control de estados y balances financieros de la institución • Revisión general de planilla mensual. 		



Municipalidad de Palín

Avenida central 2-31, zona 1, Palín, Escuintla, Guatemala, C.A.

Telefax: 7838-9181

2/2

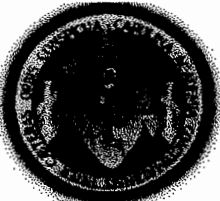

III. ESPECIFICACIÓN DEL PUESTO	
CONOCIMIENTOS Y APTITUDES	
ESCOLARIDAD	<ul style="list-style-type: none"> Licenciado en Contaduría Pública y Auditoría o carrera similar.
EXPERIENCIA	<ul style="list-style-type: none"> Cuatro años de experiencia en puestos similares, comprobables
CRITERIO	<ul style="list-style-type: none"> Criterio en la evaluación de desempeño Actualización permanente en su área Discreción en el manejo de información
INICIATIVA	<ul style="list-style-type: none"> Actualización y modernización en sus actividades administrativas para el logro de objetivos de la Municipalidad
HABILIDAD	<ul style="list-style-type: none"> Capacidad de análisis e interpretación de estados financieros Capacidad de liderazgo Capacidad para tomar decisiones Don de mando Facilidad de comunicación Tacto y poder de negociación con personal de otras instituciones u organismos externos.
OTROS	<ul style="list-style-type: none"> Dominio del idioma Inglés y el nativo Pocoman
ESFUERZO	
FÍSICO	<ul style="list-style-type: none"> Esfuerzo mínimo físico y esporádico que no compromete la salud del trabajador
MENTAL	<ul style="list-style-type: none"> Requiere un esfuerzo mental superior al común con periodos de concentración intensa y posibilidad de error difícil de detectar.
PRESIÓN DE TIEMPO	<ul style="list-style-type: none"> No admite retrasos por complicaciones programadas importancia significativa para la institución.



Municipalidad de Palín

Avenida central 2-31, zona 1, Palín, Escuintla, Guatemala, C.A.

Telefax: 7838-9181

Manual de Organización			
 USAC	Municipalidad de Palín Departamento de Escuintla		 PALIN
NUEVO (X)		REVISIÓN ()	
FECHA: AÑO MES DÍA <div style="border: 1px solid black; padding: 2px; display: inline-block;">2013 / 04 / 05</div>		Elaborado por: Dorian Rodríguez Gómez Descripción técnica del cargo de: Jefatura de catastro- IUSI	
		Página: <div style="border: 1px solid black; padding: 2px; display: inline-block;">1/2</div> Código: <div style="border: 1px solid black; padding: 2px; display: inline-block;">IUSI-JF9</div>	
I. DESCRIPCIÓN TÉCNICA DEL PUESTO			
Título del Puesto: Jefatura de Catastro-IUSI Ubicación Administrativa: Departamento de Catastro-IUSI Inmediato Superior: Alcalde Subordinados: Notificadores, Oficiales de IUSI, Valuador			
II. DESCRIPCIÓN GENERAL DEL PUESTO			
Naturaleza: Es un puesto de carácter administrativo, es responsable de dirigir y coordinar las actividades de los colaboradores a su cargo, con el propósito de optimizar los recursos de la Municipalidad, y así poder brindar un servicio de calidad a población.			
Atribuciones: <ul style="list-style-type: none"> • Administrar el personal a su cargo • Coordinar y controlar los insumos y materiales para la realización de las actividades de los colaboradores a su cargo • Velar por el estricto cumplimiento de las disposiciones de las autoridades municipales • Controla la logística para la recaudación de impuesto a nivel Municipio • Examina los registros de nuevas colonias, aldeas, caseríos entre otros. 			



Municipalidad de Palín

Avenida central 2-31, zona 1, Palín, Escuintla, Guatemala, C.A.

Telefax: 7838-9181

2/2



III. ESPECIFICACIÓN DEL PUESTO	
CONOCIMIENTOS Y APTITUDES	
ESCOLARIDAD	<ul style="list-style-type: none"> Nivel Diversificado, Título de Bachillerato en Dibujo y Construcción, Preferiblemente estudios universitarios en la carrera de Administración de Empresas.
EXPERIENCIA	<ul style="list-style-type: none"> Dos años de experiencia en puestos similares.
CRITERIO	<ul style="list-style-type: none"> Aplicar normas generales a situaciones particulares Conocer el área que maneja y su impacto Criterio para el análisis de documentación de trabajo Criterio para la evaluación del desempeño.
INICIATIVA	<ul style="list-style-type: none"> Actualización y modernización en sus actividades administrativas para el logro de objetivos de la Municipalidad.
HABILIDAD	<ul style="list-style-type: none"> Aptitud para las relaciones humanas Don de mando Capacidad para la toma de decisiones Capacidad de análisis e interpretación Experiencia profesional
OTROS	<ul style="list-style-type: none"> Dominio del idioma natal Pocoman y conocimientos en Auto Cad
ESFUERZO	
FÍSICO	<ul style="list-style-type: none"> Mínimo y esporádico que no compromete la salud del trabajador
MENTAL	<ul style="list-style-type: none"> Requiere un esfuerzo mental superior al común con periodos de concentración intensa y posibilidad de error difícil de detectar.
PRESIÓN DE TIEMPO	<ul style="list-style-type: none"> No admite retrasos por complicaciones programadas importancia significativa para la institución.



Municipalidad de Palín

Avenida central 2-31, zona 1, Palín, Escuintla, Guatemala, C.A.

Telefax: 7838-9181

Manual de Organización			
 USAC	Municipalidad de Palín Departamento de Escuintla		 PALIN
NUEVO (X)		REVISIÓN ()	
FECHA: AÑO MES DÍA <div style="border: 1px solid black; padding: 2px; display: inline-block;">2013 / 04 / 05</div>		Elaborado por: Dorian Rodríguez Gómez Descripción técnica del cargo de: Jefatura de Personal	
		Página: <div style="border: 1px solid black; padding: 2px; display: inline-block;">1/2</div>	Código: <div style="border: 1px solid black; padding: 2px; display: inline-block;">RRHH-VII</div>
I. DESCRIPCIÓN TÉCNICA DEL PUESTO			
Título del Puesto: Jefatura de Personal Ubicación Administrativa: Recursos Humanos Inmediato Superior: Alcalde Subordinados: Auxiliar de recursos humanos			
II. DESCRIPCIÓN GENERAL DEL PUESTO			
Naturaleza: Es de carácter administrativo, coordinar, motivar, evaluar, y capacitar al recurso humano de la Municipalidad de manera trimestral. Atribuciones: <ul style="list-style-type: none"> • Elaborar perfiles de puestos • Controlar y monitorear los servicios que presta la municipalidad a la población • Estructuración de horarios, sueldos y bonificaciones de ley • Generador de capacitaciones al personal estratégico, táctico y operativo • Evaluador del desempeño laboral y su retroalimentación • Establece programas de desarrollo laboral dentro de la institución. 			



Municipalidad de Palín

Avenida central 2-31, zona 1, Palín, Escuintla, Guatemala, C.A.

Telefax: 7838-9181

2/2

III. ESPECIFICACIÓN DEL PUESTO	
CONOCIMIENTOS Y APTITUDES	
ESCOLARIDAD	<ul style="list-style-type: none"> • Carrera a fin.
EXPERIENCIA	<ul style="list-style-type: none"> • Cinco años de experiencia en puestos similares, comprobables.
CRITERIO	<ul style="list-style-type: none"> • Aplicar normas generales a situaciones particulares • Conocer el área que maneja y su impacto • Criterio para el análisis de documentación de trabajo • Criterio para la evaluación del desempeño
INICIATIVA	<ul style="list-style-type: none"> • Comprender e interpretar con criterio individual los objetivos generales y específicos, con base en los cuales se formulan y proponen políticas, programas para la toma de decisiones de trascendencia institucional.
HABILIDAD	<ul style="list-style-type: none"> • Habilidad de planeación • Capacidad de análisis e interpretación • Capacidad de liderazgo • Capacidad para tomar decisiones • Don de mando • Facilidad de expresión.
OTROS	<ul style="list-style-type: none"> • Dominio del idioma natal Pocoman.
ESFUERZO	
FÍSICO	<ul style="list-style-type: none"> • Mínimo y esporádico que no compromete la salud del trabajador
MENTAL	<ul style="list-style-type: none"> • Requiere un esfuerzo mental superior al común con periodos de concentración intensa y posibilidad de error difícil de detectar.
PRESIÓN DE TIEMPO	<ul style="list-style-type: none"> • No admite retrasos por complicaciones programadas importancia significativa para la institución.

**MANUAL DE NORMAS Y PROCEDIMIENTOS
MUNICIPALIDAD DE PALÍN, DEPARTAMENTO DE ESCUINTLA
ANEXO 2**

INTRODUCCIÓN

El presente Manual de Normas y Procedimientos es un instrumento administrativo que detalla cada uno de los pasos a seguir de forma lógica y ordenada en la realización de las funciones y actividades que se efectúan dentro de la Municipalidad, lo que permite coordinar, y optimizar sus recursos ante la prestación de servicios internos y externos.

El contenido del mismo se fundamenta en la información obtenida por cada uno de los procesos que se detallan en el mismo, se determinan aspectos como lo es: generalidades del manual, filosofía empresarial, objetivos, estructura organizacional, procedimientos y normas que deben ser aplicadas de forma precisa y efectiva en la realización de los procesos expuesto.

ÍNDICE

	Página
Introducción	i
1. Definición	1
2. Objetivos	1
3. Normas Generales	1
4. Base Legal	2
5. Campo de Aplicación	2
6. Propuesta de Filosofía Empresarial	3
6.1. Misión	3
6.2. Visión	3
7. Estructura Organizacional	3
8. Simbología	5
Generalidades de los Procedimientos	



Municipalidad de Palín

Avenida central 2-31, zona 1, Palín, Escuintla, Guatemala, C.A.

Telefax: 7838-9181

1. DEFINICIÓN

Instrumento administrativo que tiene como finalidad presentar de forma ordenada y detallada las distintas actividades u operaciones, que se realizan dentro de las unidades administrativas que conforman la Municipalidad.

2. OBJETIVOS

La elaboración del presente manual persigue los siguientes objetivos:

- Brindar una clara visión al empleado de sus labores y compromiso en la ejecución de sus labores diarias.
- Facilitar el proceso de inducción del personal a través de procesos sencillos claramente definidos.
- Que todos los empleados públicos cuenten con el manual correspondiente a su departamento, puesto o sección.

3. NORMAS GENERALES

Son estándares generales que rigen el presente manual, siendo los siguientes:

- La unidad responsable de actualizar y dar a conocer el uso de los manuales es el departamento de Recursos Humanos.
- La comunicación de cambios en los procesos establecidos deben ser notificados por medio de los jefes de área, quienes son los que deben evaluar el funcionamiento del mismo.



Municipalidad de Palín

Avenida central 2-31, zona 1, Palín, Escuintla, Guatemala, C.A.

Telefax: 7838-9181

- Los procedimientos que presenten dificultad en su apreciación deben de ser indicados y procesados a -RRHH-, indicando la sección que no es clara.
- Los procesos descritos deben de ser aplicados en el tiempo indicado.
- Mantener una estrecha comunicación y coordinación con las unidades que formen parte del proceso.

4. BASE LEGAL

Se rige bajo la base del Código Municipal Decreto 12-2002 del Congreso de la República, que indica en su Artículo 34 que "Las municipalidades a través del Concejo Municipal, emitirán su propio reglamento interno de organización y funcionamiento, los reglamentos y ordenanzas para la organización y funcionamientos de sus oficinas, así como el reglamento del personal y además disposiciones que garanticen la buena marcha de la organización municipal."

5. CAMPO DE APLICACIÓN

Es el conjunto de unidades administrativas y puestos, que tienen relación con el procedimiento así como el área física en la que se desarrollan las actividades que indica el presente manual.

La aplicación del presente manual involucra a los siguientes puestos:

- Alcaldía Municipal
- Dirección de Servicios Públicos Municipales
- Dirección Técnico de Planificación Municipal
- Departamento de Recursos Humanos



Municipalidad de Palín

Avenida central 2-31, zona 1, Palín, Escuintla, Guatemala, C.A.

Telefax: 7838-9181

6. PROPUESTA DE FILOSOFÍA EMPRESARIAL

Es integrada por la misión, visión, de la Municipalidad con el fin de tener en conocimiento la razón de ser y asía donde se dirigen los esfuerzos de la actual gestión municipal.

A continuación se describe la propuesta de misión y visión de la Municipalidad:

6.1. MISIÓN

“Somos una institución autónoma que promueve el desarrollo socioeconómico del Municipio, así como el fortalecimiento de la salud, seguridad, educación y servicios básicos, brindando una asistencia de manera integral, eficiente y eficaz que contribuya al bienestar de la población.”

6.2. VISIÓN

“Ser una institución íntegra de la región sur-occidente del país de Guatemala, que tenga el mejor recurso humano calificado en atención al cliente y vocación de servicio, con capacidad de promover el desarrollo social, cultural, educativo y ancestral del Municipio en el periodo 2012-2015.”

7. ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL

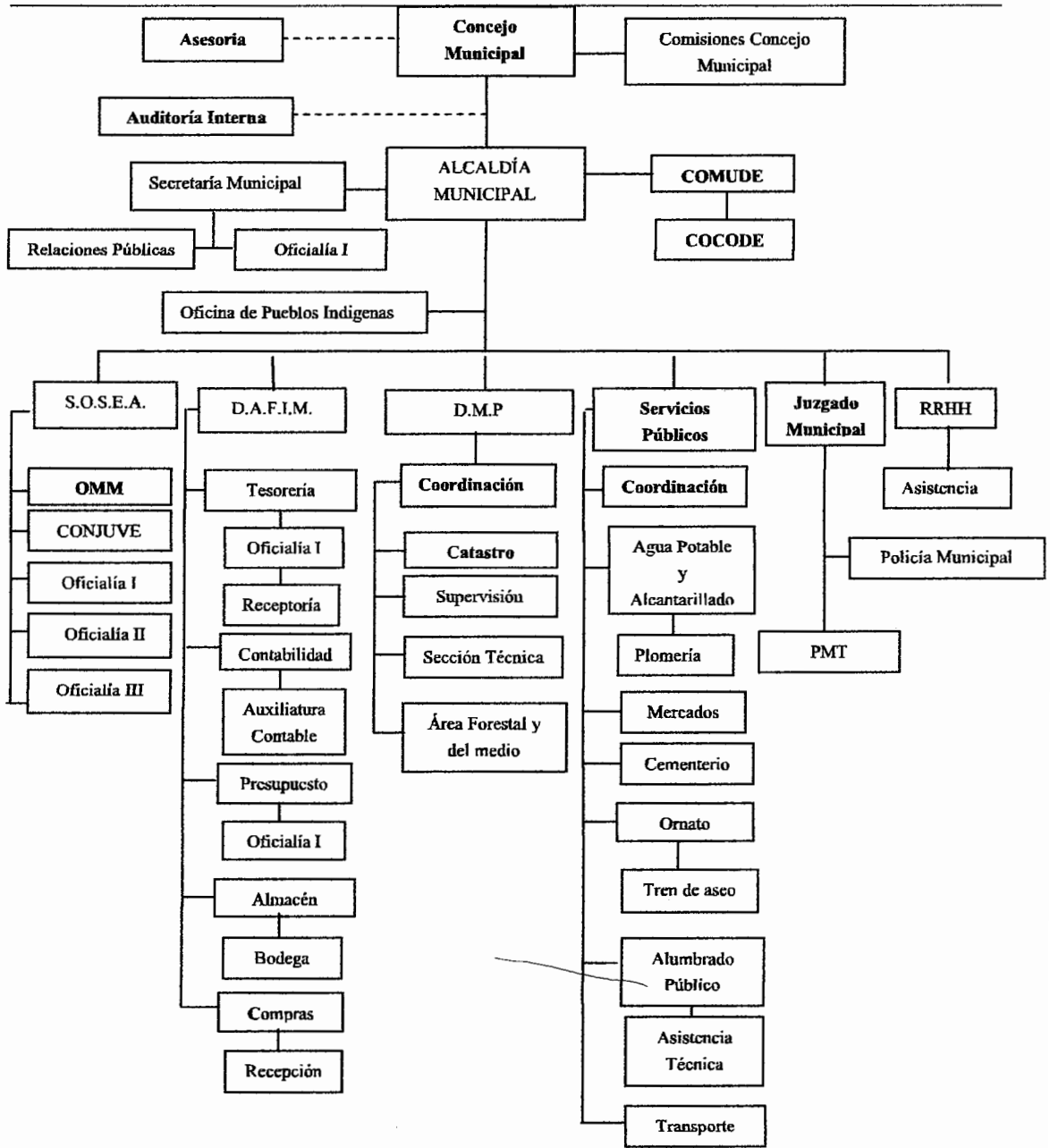
Determina la ubicación de los distintos departamentos y puesto que integran la Municipalidad, permite visualizar los mandos estratégicos, tácticos y operativos, en la actualidad se trabaja sobre una organización lineal-staff, es decir que se cuenta con asesoría Administrativa, que establece lineamientos a seguir en la toma de decisiones que realiza el Concejo Municipal.

A continuación se presenta la actual estructura organizacional propuesta:



Municipalidad de Palín
Avenida central 2-31, zona 1, Palín, Escuintla, Guatemala, C.A.
Telefax: 7838-9181

Gráfica 2
Municipio de Palín, Departamento de Escuintla
Propuesta de Organigrama Municipal
Año 2012



Fuente: elaboración propia, con base en datos proporcionados por la Municipalidad de Palín.



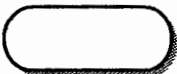


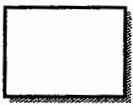


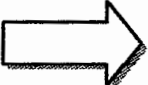

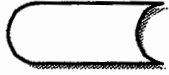
Municipalidad de Palín

Avenida central 2-31, zona 1, Palín, Escuintla, Guatemala, C.A.

Telefax: 7838-9181

8. SIMBOLOGÍA

La simbología a utilizar en los procesos a detallar, se presenta a continuación:

SIMBOLOGÍA	DESCRIPCIÓN
	<p>Inicio y final del proceso: señala el principio o terminación de un procedimiento. Cuando se utiliza para dar inicio al proceso se debe anotar la palabra inicio y cuando se termina la palabra final.</p>
	<p>Operación: muestra las principales fases del procedimiento y se emplea cuando la acción cambia. Asimismo, se anota dentro del símbolo un número en secuencia y se escribe una breve descripción de lo que sucede en el mismo.</p>
	<p>Decisión: se emplea cuando en la actividad se requiere preguntar si algo procede o no, identificando dos o más alternativas de Solución.</p>
	<p>Inspección: revisión o verificación de las actividades realizadas.</p>
	<p>Documentación: representa todo documento escrito que se utilice, o salga del proceso.</p>
	<p>Archivo: indica la papelería o documentación que se archiva de forma temporal o permanente, resultante del proceso.</p>
	<p>Transferencia o transporte: cuando en el proceso interviene otro departamento o sección.</p>
	<p>Operación referenciada: Se utiliza en los casos de enviar información a otro de departamento para finalizar o iniciar un proceso.</p>
	<p>Información almacenada en base de datos: se utiliza para almacenamiento de datos en equipo tecnológico.</p>



Municipalidad de Palín

Avenida central 2-31, zona 1, Palín, Escuintla, Guatemala, C.A.

Telefax: 7838-9181

DESCRIPCIÓN DE PROCEDIMIENTOS

	MANUAL DE NORMAS Y PROCEDIMIENTOS	Fecha:
	MUNICIPALIDAD DE PALÍN, ESCUINTLA	No. : 1
	Procedimiento: Audiencia con el Alcalde	Autorizado por:
	Elaborado por: Carlos Dorian, Rodríguez Gómez	_____ -RRHH-

1. **Definición:** la Alcaldía Municipal representa la unidad más alta de jerarquía en la Municipalidad, se encarga de planificar, coordinar y controlar las actividades de todas las dependencias de la institución.
2. **Objetivo:** fortalecer la comunicación, con la población del Municipio con el fin de escuchar y analizar las sugerencias propuestas.
3. **Base Legal:**
 - Constitución Política de la República de Guatemala
 - Código Municipal, Decreto 12-2002
 - Ley de Servicio Municipal, Decreto 1-87
 - Ley Orgánica del Instituto de Fomento Municipal -INFOM-
 - Ley General de Descentralización, Decreto 14-2002
4. **Norma del procedimiento:**
 - Cumplir con el procedimiento establecido para garantizar la calidad en la atención de los usuarios del servicio prestado.
 - El encargado de registrar a los visitantes, informe a los mismos el tiempo aproximado de espera y tome datos personales y tipo de sugerencia que desea exponer.



Municipalidad de Palín

Avenida central 2-31, zona 1, Palín, Escuintla, Guatemala, C.A.

Telefax: 7838-9181

UNIDAD	PUESTO	PASO	ACCIÓN
Solicitante	Vecino del Municipio	1	Solicitud de audiencia
Alcaldía Municipal	Auxiliar de Alcaldía	2	solicita al visitante una identificación para registrar sus datos principales
Alcaldía Municipal	Auxiliar de Alcaldía	3	Se conduce al vecino a la sala de espera
Alcaldía Municipal	Alcaldía Municipal	4	Secretaria informa al visitante, a través del orden en que fueron anotadas la disponibilidad del Alcalde, en caso contrario informan que deben regresar otro día.
Alcaldía Municipal	Alcalde Municipal	5	Toma las sugerencias y ayudas que los visitantes exponen y luego transfiere la información a su auxiliar.
Alcaldía Municipal	Auxiliar de Alcaldía	6	Recibe información si es de ayuda lo refiere a Síndicos, y viceversa solo documentar.
Alcaldía Municipal	Auxiliar de Alcaldía	7	Registra o archiva las solicitudes y posibles soluciones, expuestas.



MANUAL DE NORMAS Y PROCEDIMIENTOS

MUNICIPALIDAD DE PALÍN, ESCUINTLA

Procedimiento: Audiencia con el Alcalde

Inicia: Solicitud de audiencia con el Alcalde

Finaliza: Archiva las sugerencias y opiniones del vecino

Elaborado por:

Carlos Dorian, Rodríguez Gómez

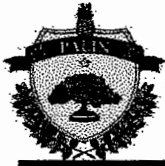
Fecha:

No. : 1

Autorizado por:

-RRHH-

Tiempo del proceso: 60 minutos

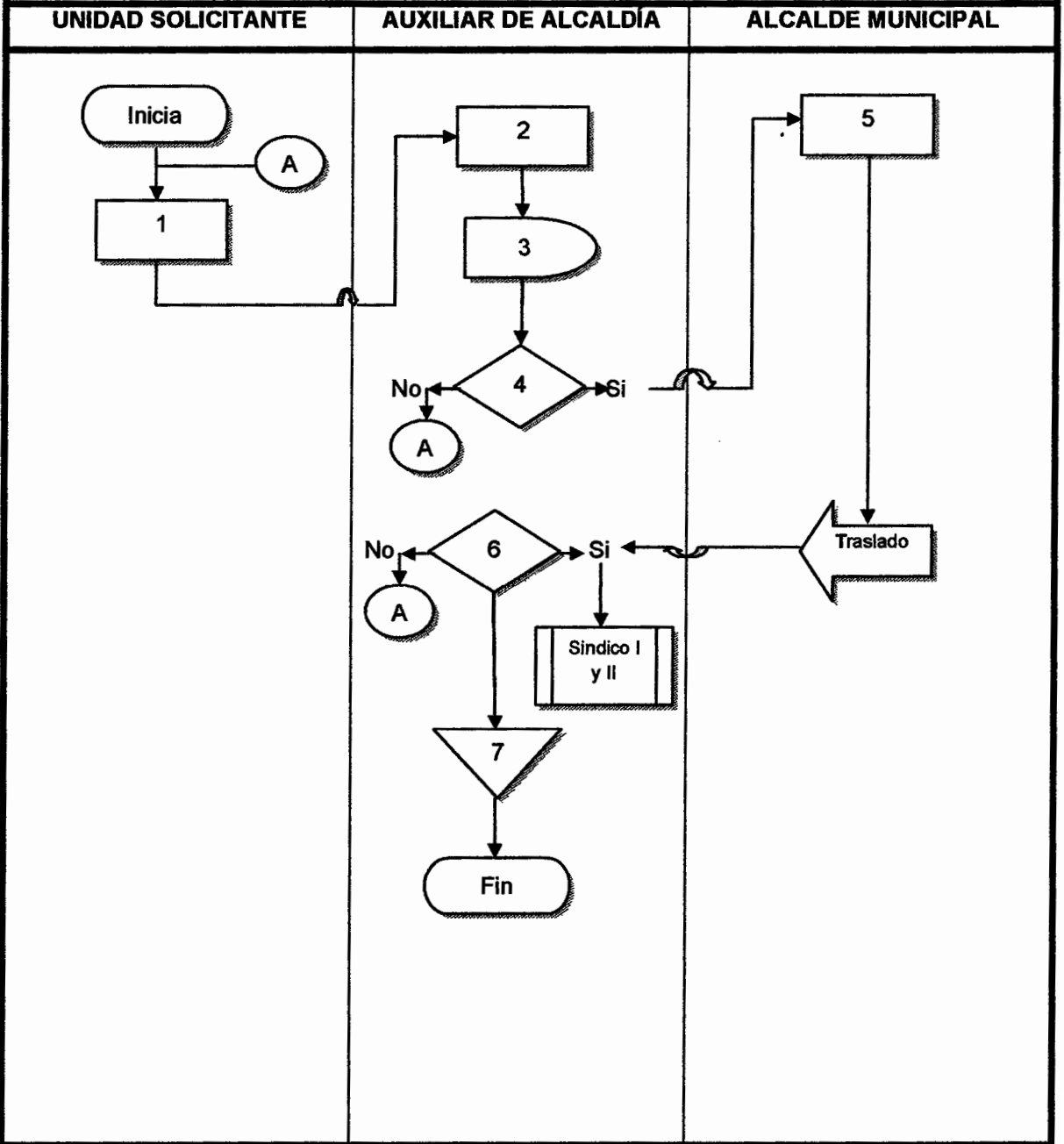


Municipalidad de Palín

Avenida central 2-31, zona 1, Palín, Escuintla, Guatemala, C.A.

Telefax: 7838-9181

	MANUAL DE NORMAS Y PROCEDIMIENTOS	Fecha:
	MUNICIPALIDAD DE PALIN, ESCUINTLA	No. : 1
	Procedimiento: Audiencia con el Alcalde	Autorizado por:
	Inicia: Solicitud de audiencia con el Alcalde	-RRHH-
	Finaliza: Archiva las sugerencias y opiniones del vecino	
	Elaborado por: Carlos Dorian, Rodríguez Gómez	Tiempo del proceso: 60 minutos
DIAGRAMA DE PROCESOS ALCALDIA MUNICIPAL		





Municipalidad de Palín

Avenida central 2-31, zona 1, Palín, Escuintla, Guatemala, C.A.

Telefax: 7838-9181

	MANUAL DE NORMAS Y PROCEDIMIENTOS	Fecha:
	MUNICIPALIDAD DE PALIN, ESCUINTLA	No. : 2
	Procedimiento: Solicitud de licencia de construcción	Autorizado por:
	Elaborado por: Carlos Dorian, Rodríguez Gómez	-RRHH-

1. **Definición:** es el procedimiento durante el cual se autoriza a una persona individual o jurídica, propietario de un bien inmueble dentro de la jurisdicción del Municipio, en relación a construcción, remodelación, muros perimetrales entre otros.
2. **Objetivo:** Generar ingresos a la Municipalidad, a través de la legalidad y generación de licencias de construcción.
3. **Base Legal:**
 - Constitución Política de la República de Guatemala
 - Código Municipal, Decreto 12-2002
 - Ley de Servicio Municipal, Decreto 1-87
 - Ley de Protección y Mejoramiento al Medio Ambiente
 - Reglamento de Construcción y Urbanización
 - Ley de Vivienda y Asentamientos Urbanos
4. **Norma del procedimiento:**
 - El solicitante debe presentar su boleto de ornato vigente y el recibo de pago ultimo de IUSI.
 - Fotocopia de la escritura de propiedad del terreno.
 - Plano aproximado de la construcción.
 - Fotocopia de Cedula o DPI.



Municipalidad de Palín

Avenida central 2-31, zona 1, Palín, Escuintla, Guatemala, C.A.

Telefax: 7838-9181

	MANUAL DE NORMAS Y PROCEDIMIENTOS		Fecha:
	MUNICIPALIDAD DE PALIN, ESCUINTLA		No. : 2
	Procedimiento: Solicitud de licencia de construcción		Autorizado por:
	Inicia: Entrega de solicitud de licencia		
	Finaliza: Recibe expediente e inicia el análisis de solicitud.		-RRHH-
Elaborado por: Carlos Dorian, Rodríguez Gómez		Tiempo del proceso: 40 minutos	
UNIDAD	PUESTO	PASO	ACCIÓN
Solicitante	Vecino del Municipio	1	Entrega solicitud de licencia de construcción a secretaria de DMP, en folder verde tamaño carta.
Dirección Municipal Planificación de	Secretaria DMP	2	Revisa la solicitud si la misma cumple con los requisitos mínimos, si es así procede en caso contrario debe regresarlo al vecino e indicar que falta.
Dirección Municipal Planificación de	Secretaria DMP	3	Si la solicitud procede se indica al solicitante, ir a tesorería a cancelar el formulario 7V de construcción.
Tesorería	Auxiliar de Tesorería	4	Realiza el cobro y la emisión de recibo valido para tramitar licencia de construcción.
Solicitante	Vecino del Municipio	5	Regresa a DMP entrega el comprobante de pago
Dirección Municipal Planificación de	Secretaria DMP	6	Recibe comprobante de pago y saca una fotocopia para el solicitante y adjunta a la solicitud el recibo original.
Dirección Municipal Planificación de	Secretaria DMP	7	Genera un número de expediente y contraseña de entrega al vecino de cinco días hábiles para su respuesta.
Evaluación Técnica	Evaluador técnico	8	Recibe expediente e inicia el análisis de solicitud.

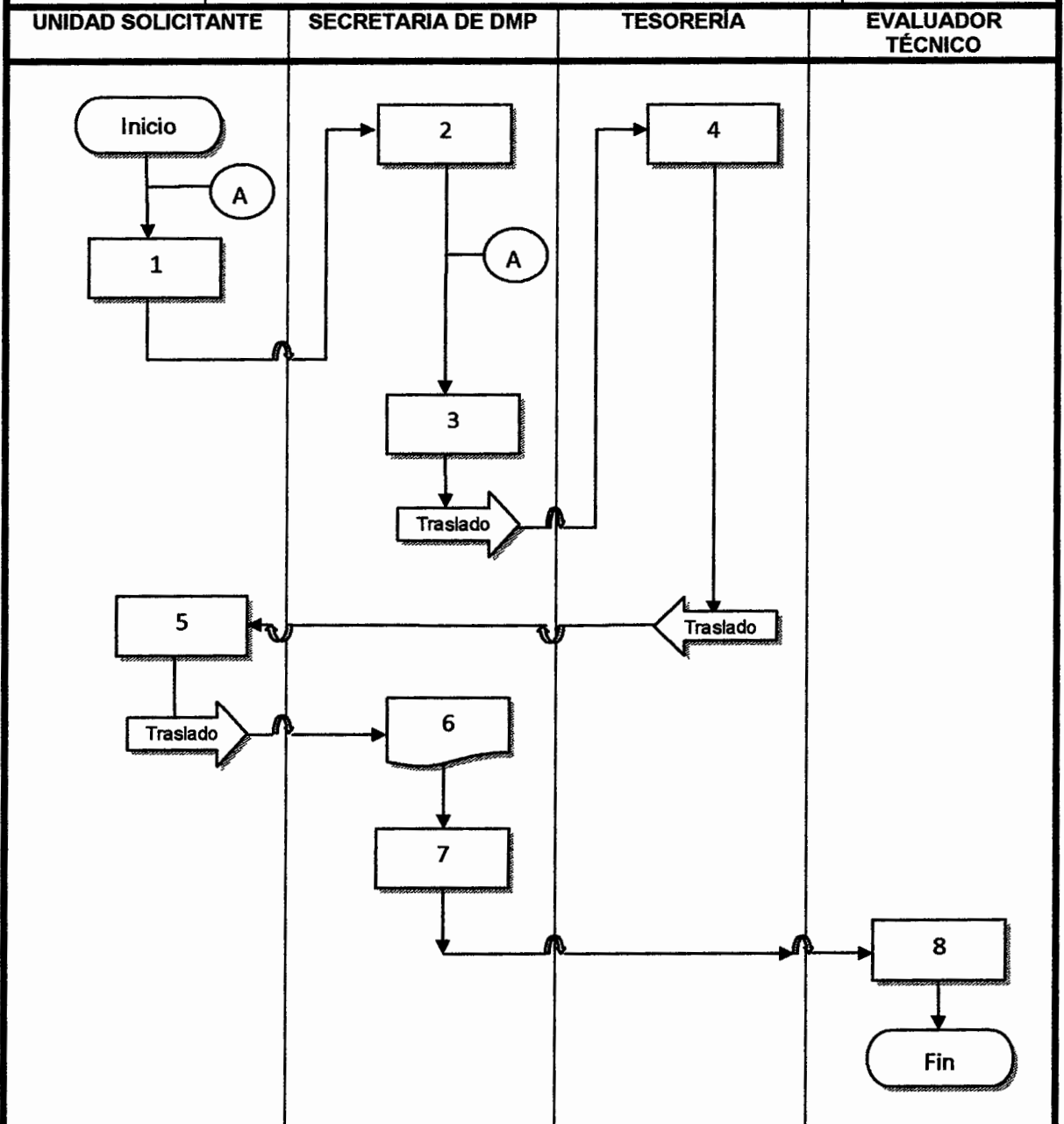


Municipalidad de Palín

Avenida central 2-31, zona 1, Palín, Escuintla, Guatemala, C.A.

Telefax: 7838-9181

	MANUAL DE NORMAS Y PROCEDIMIENTOS	Fecha:
	MUNICIPALIDAD DE PALIN, ESCUINTLA	No. : 2
	Procedimiento: Solicitud de licencia de construcción	Autorizado por:
	Inicia: Entrega de solicitud de licencia	-RRHH-
	Finaliza: Genera número de expediente y contraseña de entrega	
Elaborado por: Carlos Dorian, Rodríguez Gómez		Tiempo del proceso: 40 minutos





Municipalidad de Palín

Avenida central 2-31, zona 1, Palín, Escuintla, Guatemala, C.A.

Telefax: 7838-9181


	MANUAL DE NORMAS Y PROCEDIMIENTOS	Fecha:
	MUNICIPALIDAD DE PALIN, ESCUINTLA	No. : 3
	Procedimiento: Consulta a Secretario Municipal	Autorizado por:
	Elaborado por: Carlos Dorian, Rodríguez Gómez	_____ -RRHH-
<p>1. Definición: procedimiento por el cual los pobladores del Municipio solicitan consulta con el Secretario Municipal.</p> <p>2. Objetivo: Cumplir con los valores establecidos en la filosofía empresarial que indica el brindar servicio de calidad al vecino.</p> <p>3. Base Legal:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Constitución Política de la República de Guatemala • Código Municipal, Decreto 12-2002 • Ley de Servicio Municipal, Decreto 1-87 • Código Civil • Código Notarial • Ley del Organismo Judicial • Ley del Registro Nacional de Personas <p>4. Norma del procedimiento:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Solicitud debe de contener nombre, firma, número de teléfono celular o de casa para informar su solicitud. • Fotocopia de Cedula o DPI. • Fotocopia de boleto de ornato. 		



Municipalidad de Palín

Avenida central 2-31, zona 1, Palín, Escuintla, Guatemala, C.A.

Telefax: 7838-9181

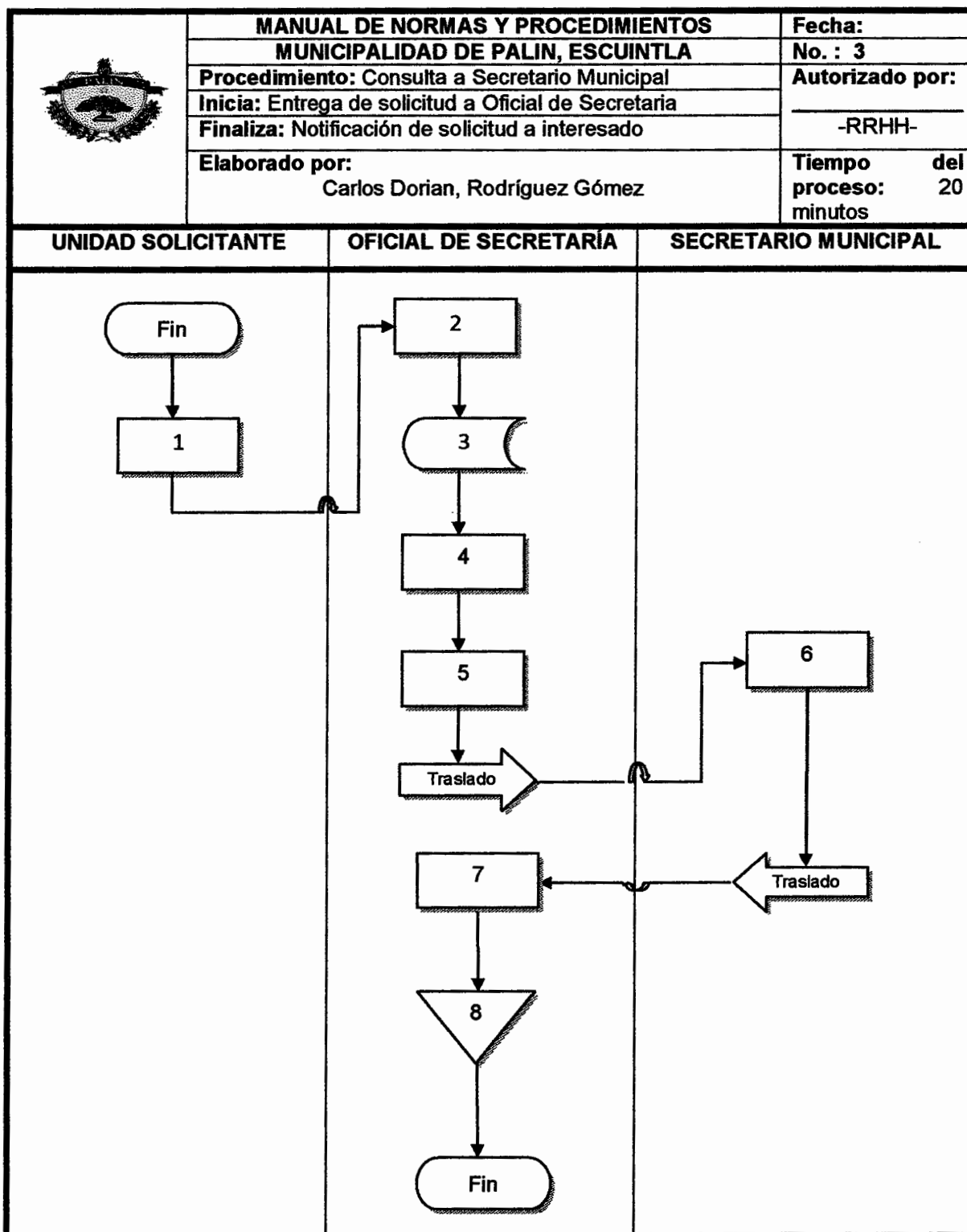
	MANUAL DE NORMAS Y PROCEDIMIENTOS		Fecha:
	MUNICIPALIDAD DE PALIN, ESCUINTLA		No. : 3
	Procedimiento: Consulta a Secretario Municipal		Autorizado por:
	Inicia: Entrega de solicitud a Oficial de Secretaría		_____
	Finaliza: Notificación de solicitud a interesado		-RRHH-
Elaborado por: Carlos Dorian, Rodríguez Gómez		Tiempo del proceso:	20 minutos
UNIDAD	PUESTO	PASO	ACCIÓN
Solicitante	Vecino del Municipio	1	Entrega solicitud a Oficial de Secretaría, en folder tamaño carta color azul.
Secretaría Municipal	Oficial de Secretaría	2	Coloca sello de recibido y asignación de número de expediente de acuerdo al correlativo actual.
Secretaría Municipal	Oficial de Secretaría	3	Ingresa la información del nuevo expediente a la base de datos
Secretaría Municipal	Oficial de Secretaría	4	Foliar el expediente
Secretaría Municipal	Oficial de Secretaría	5	Elabora la providencia inicial de la solicitud para firma de la Oficial Mayor y elabora el conocimiento de entrega a Secretaría correspondientemente
Secretaría Municipal	Secretario Municipal	6	Analiza la solicitud y archiva temporalmente, para luego trasladar la respuesta a secretaria
Secretaría Municipal	Oficial de Secretaría	7	Revisa y notifica al solicitante la respuesta, archiva temporalmente, el tiempo de la solicitud es de cinco días hábiles.



Municipalidad de Palín

Avenida central 2-31, zona 1, Palín, Escuintla, Guatemala, C.A.

Telefax: 7838-9181





Municipalidad de Palín

Avenida central 2-31, zona 1, Palín, Escuintla, Guatemala, C.A.

Telefax: 7838-9181

	MANUAL DE NORMAS Y PROCEDIMIENTOS	Fecha:
	MUNICIPALIDAD DE PALIN, ESCUINTLA	No. : 4
	Procedimiento: Proceso de reclutamiento y selección de nuevo personal	Autorizado por:
	Elaborado por: Carlos Dorian, Rodríguez Gómez	-RRHH-
<p>1. Definición: proceso que permite reclutar, seleccionar de forma interna o externa al nuevo personal que ocupara una plaza vacante dentro de la Municipalidad.</p> <p>2. Objetivo: llevar de forma eficiente el proceso de reclutamiento y selección a través del cual se obtendrá el personal idóneo y calificado para generar el desempeño en el puesto vacante.</p> <p>3. Base Legal:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Constitución Política de la República de Guatemala • Código Municipal, Decreto 12-2002 • Ley de Servicio Municipal, Decreto 1-87 • Código de Trabajo • Ley de Contratación del Estado <p>4. Norma del procedimiento:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Se debe publicar la plaza vacante en los medios de comunicación más vistos y leídos en el Municipio. • Si el reclutamiento es interno se debe de presentar carta de solicitud del área demandante. • Presentar currículum vitae completo con todas sus acreditaciones. • Fotocopia de boleto de ornato. 		



Municipalidad de Palín

Avenida central 2-31, zona 1, Palín, Escuintla, Guatemala, C.A.

Telefax: 7838-9181

	MANUAL DE NORMAS Y PROCEDIMIENTOS		Fecha:
	MUNICIPALIDAD DE PALIN, ESCUINTLA		No. : 4
	Procedimiento: Proceso de reclutamiento y selección de nuevo personal		Autorizado por:
	Inicia: Entrega de papelería de candidato		-RRHH-
	Finaliza: Firma de contrato al nuevo personal		
Elaborado por: Carlos Dorian, Rodríguez Gómez		Tiempo del proceso: 05 días	
UNIDAD	PUESTO	PASO	ACCION
Solicitante	Externo/Interno	1	Entrega de papelería solicitada a -RRHH-
Recursos Humanos	Auxiliar de RRHH	2	Brinda el formulario de solicitud de empleo.
Solicitante	Externo/Interno	3	Llena el formulario y traslada ah auxiliar de RRHH.
Recursos Humanos	Auxiliar de RRHH	4	Verifica y traslada formulario y papelería jefe a inmediato.
Recursos Humanos	Jefe de RRHH	5	Verifica y analiza papelería y recluta dos y traslada a su auxiliar.
Recursos Humanos	Auxiliar de RRHH	6	Llama por vía teléfono a los posibles candidatos que ocuparan la plaza vacante
Recursos Humanos	Auxiliar de RRHH	7	Recibe a los candidatos y los evalúa con pruebas psicométricos luego traslada los resultados a la oficina de jefe inmediato.
Recursos Humanos	Jefe de RRHH	8	Entrevista a los posibles candidatos y analiza sus pruebas, para luego trasladar los resultados a jefe de área solicitante los candidatos que cumplan con el perfil
Área Solicitante	Puesto Vacante	9	El jefe de área solicitante entrevista a candidatos sugeridos por RRHH y toma la decisión por uno de ellos los demás los retira agradeciéndole su participación e indicando que los llamaran, al candidato seleccionado traslada a entrevista con Alcalde.
Alcaldía Municipal	Alcalde Municipal	10	Entrevista e indica lineamientos de lealtad a la Municipalidad que debe cumplir el nuevo trabajador y luego traslada a firmar contrato a RRHH.
Recursos Humanos	Jefe de RRHH	11	Lee contrató al nuevo trabajador, firman y archiva la papelería, pruebas, entrevista y contrato.

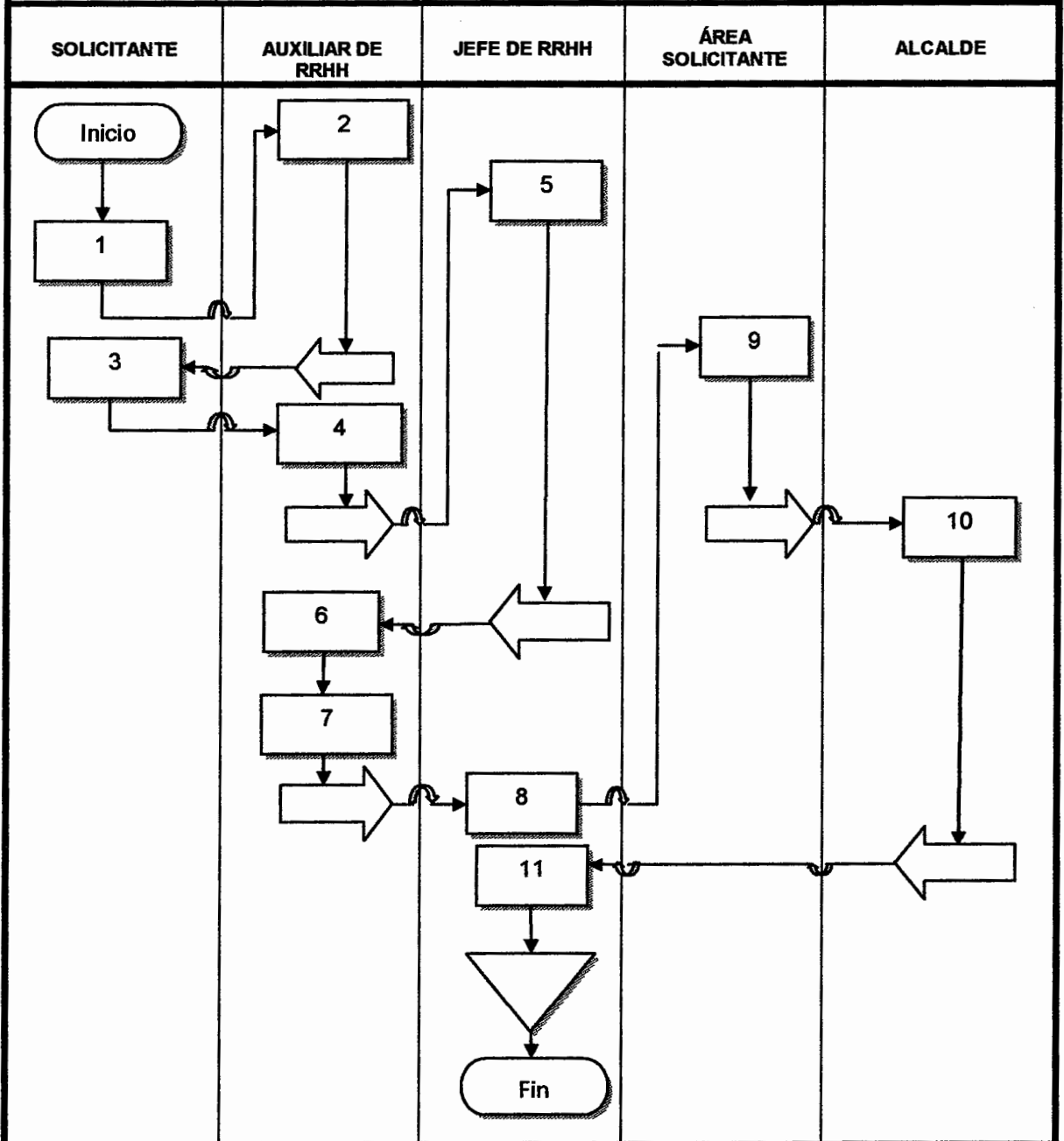


Municipalidad de Palín

Avenida central 2-31, zona 1, Palín, Escuintla, Guatemala, C.A.

Telefax: 7838-9181

	MANUAL DE NORMAS Y PROCEDIMIENTOS	Fecha:
	MUNICIPALIDAD DE PALIN, ESCUINTLA	No. : 4
	Procedimiento: Proceso de reclutamiento y selección de nuevo personal	Autorizado por:
	Inicia: Entrega de papelería de candidato	-RRHH-
	Finaliza: Firma de contrato al nuevo personal	
Elaborado por: Carlos Dorian, Rodríguez Gómez		Tiempo del proceso: 05 días



**MANUAL DE INDUCCIÓN
MUNICIPALIDAD DE PALÍN – ESCUINTLA
ANEXO 3**

ÍNDICE

		Página
	Introducción	i
1	Bienvenida	1
2	Filosofía Empresarial	1
2.1	Misión	2
2.2	Visión	2
2.3	Políticas	2
2.4	Estrategias	3
2.5	Valores	3
2.6	Objetivo General	4
2.7	Objetivo Especifico	4
3	Niveles Jerárquicos Municipales	5
3.1	Concejo Municipal	5
3.2	Alcaldía	5
3.3	Secretaria	5
3.4	Dirección Técnica Municipal de Planificación -DMP-	5
3.5	Dirección Administrativa Financiera Municipal -D.A.F.I.M-	6
3.6	Dirección de Servicios Públicos Municipales	6
4	Feridos y asuetos	7
5	Jornada Laboral	8
6	Medidas Disciplinarias	8
6.1	Amonestación Verbal	8
6.2	Amonestación Escrita	8
6.3	Penalización	8
7	Prohibiciones	9

ÍNDICE DE TABLAS

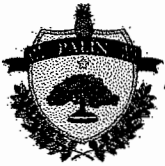
	DESCRIPCIÓN	Página
1	Tabla 1 Municipio de Palín, Departamento de Escuintla, Feriados y Asetos Municipales Año 2012.	6

INTRODUCCIÓN

El recurso humano es el más importante dentro de una organización, pero a su vez es dificultoso en su administración, el contar con las herramientas administrativas adecuadas que oriente al personal de nuevo ingreso en aspectos básicos sobre el funcionamiento de la misma, es la finalidad que se desea lograr con la implementación de un manual de inducción, que permita dejar claro los lineamientos a los que deben quedar sujetos todos los aspirantes de un puesto dentro de la Municipalidad.

A través de esta herramienta administrativa se da sentido de pertenencia al personal, creando las bases necesarias para desarrollar el compromiso con la Municipalidad. La persona responsable de la inducción tanto a nivel general y específica queda a cargo de los jefes de área con supervisión y apoyo del auxiliar de recursos humanos.

El presente manual contiene aspectos como: jornada laboral, objetivos, prohibiciones, reglamentos disciplinarios entre otros.



Municipalidad de Palín

Avenida central 2-31, zona 1, Palín, Escuintla, Guatemala, C.A.

Telefax: 7838-9181

1. BIENVENIDA

Para la municipalidad de Palín, es un honor recibirlo como nuevo miembro de este gran equipo de colaboradores que se encuentra al servicio de la población, estando seguros que con su incorporación activa contribuirá al fortalecimiento de este servicio con eficiencia y eficacia.

El deseo de pertenecer a la institución ha permitido que su persona ingrese de forma satisfactoria y a su vez contrae responsabilidades y obligaciones que son necesarios cumplir y respetar, así como ha adquirido estos compromisos la Municipalidad le brinda el respaldo de derechos, beneficios sociales, estabilidad laboral y crecimiento profesional.

La Municipalidad trabaja bajo una importante misión que se desarrolla dentro del marco de los valores inherentes a todos los puestos que conforma a la misma, cumpliendo el objetivo de generar conocimientos comunes dentro de la institución, se le presenta a continuación la filosofía empresarial, dejando en sus manos la invitación de participación de forma activa con deseo de que la relación laboral entre usted y la Municipalidad sea exitosa.

2. FILOSOFÍA EMPRESARIAL

Es importante conocer la razón de ser de la Municipalidad con el fin de trabajar de manera común al logro de lo planteado en ella, se exponen la visión, valores, objetivos que integran la filosofía empresarial bajo la cual se trabaja dentro y fuera de la institución.

A continuación se detallan de forma breve y concisa los factores que conforman la ideología municipal:



Municipalidad de Palín

Avenida central 2-31, zona 1, Palín, Escuintla, Guatemala, C.A.

Telefax: 7838-9181

2.1 MISIÓN

“Somos una institución autónoma que promueve el desarrollo socioeconómico del Municipio, así como el fortalecimiento de la salud, seguridad, educación y servicios básicos, brindando una asistencia de manera integral, eficiente y eficaz que contribuya al bienestar de la población.”

2.2 VISIÓN

“Ser una institución íntegra de la región sur-occidente del país de Guatemala, que tenga el mejor recurso humano calificado en atención al cliente y vocación de servicio, con capacidad de promover el desarrollo social, cultural, educativo y ancestral del Municipio en el periodo 2012-2015.”

2.3 POLÍTICAS

- Fortalecer la representación del Municipio ante el Concejo Departamental de Desarrollo
- Construir planes operativos anuales, que generen desarrollo y bienestar a la población del Municipio
- Fortalecer la participación de la población a través de la organización de Concejos Comunitarios de Desarrollo -COCODE-
- Proponer la planeación y gestión de proyectos que generen desarrollo y crecimiento socioeconómico de los pobladores del Municipio
- Responder de forma inmediata y precisa las quejas o inquietudes de la población.



Municipalidad de Palín

Avenida central 2-31, zona 1, Palín, Escuintla, Guatemala, C.A.

Telefax: 7838-9181

2.4 ESTRATEGIAS

- Circulación de informes municipales de forma bimestral, que detalla el uso y proyectos en los cuales se invierten los recursos de la Municipalidad y así concientizar a la población en el pago de sus impuestos y arbitrios
- Dar seguimiento a los proyectos propuestos por los -COCODE- y buscar financiamiento en instituciones públicas
- Impulsar la participación de la mujer en las actividades que se generan dentro del Municipio a través de la Oficina Municipal de la Mujer -OMM-
- Fortalecer la participación de la juventud en las actividades culturales y deportivas a través de la Comisión Nacional de la Juventud -CONJUVE-
- Exoneración de multa al Impuesto Único Sobre Inmueble -IUSI-, que pretende aumentar la captación de ingresos que luego serán destinados a la infraestructura de los servicios básicos del Municipio como villas de acceso, drenajes, agua potable, alumbrado público, entre otros.

2.5 VALORES

Los valores con los que se fundamenta la Municipalidad son:

- **Respeto:** valorar a todas las personas que integran el recurso humano de la Municipalidad sin importar su color, idioma, etnia o estrato social, así mismo a los visitantes.



Municipalidad de Palín

Avenida central 2-31, zona 1, Palín, Escuintla, Guatemala, C.A.

Telefax: 7838-9181

- **Responsabilidad:** ser eficiente y eficaz en las distintas actividades que se realizan dentro de la Municipalidad.
- **Servicio:** responder de forma eficaz a las necesidades de la población, generando una buena relación entre el usuario y colaborador.
- **Transparencia:** ser cuidadoso en la imagen que se proyecta como funcionario público dentro y fuera de la Municipalidad, con fines de proyectar el buen uso de los cargos, recursos y así evitar las adversidades que generen inconformidad a la población.

2.6 OBJETIVO GENERAL

Concluir con éxito el periodo 2012-2015, trabajando de forma transparente en la inversión de proyecto socio-culturales que generen bienestar común en toda la población.

2.7 OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- Contar con un plan de acción por proyecto a ejecutar de forma interna y externa, que permita tomar mejores decisiones en el periodo 2012-2015.
- Determinar el presupuesto idóneo que permita gestionar todo los proyectos que ayuden al desarrollo integral de la población en el periodo 2012-2015.
- Trabajar para todo el Municipio sin excluir ninguna comunidad a efecto de suplir todas las necesidades existentes en salud, educación, vivienda, infraestructura, entre otras.



Municipalidad de Palín

Avenida central 2-31, zona 1, Palín, Escuintla, Guatemala, C.A.

Telefax: 7838-9181

3. NIVELES JERÁRQUICOS MUNICIPALES

Se detallan los mandos superiores, encargados de difundir las decisiones tomadas en Concejo Municipal, para saber a quién acudir en caso de dudas u opiniones al respecto.

3.1 CONCEJO MUNICIPAL

Integrado por Alcalde Municipal, Concejales, síndicos, Secretario Municipal, Director Técnico de -DMP-, Directora Financiera -D.A.F.I.M- y Director de la Oficina de Servicios Municipales, máximas autoridades que se reúnen para tratar y analizar los problemas de vital importancia para el desarrollo del Municipio.

3.1.1 ALCALDÍA

Es el departamento que resguarda al Alcalde Municipal, que representa la máxima autoridad dentro de la institución, cuyas funciones principales radican en la administración municipal, coordinar los servicios ofrecidos y la atención a las necesidades de la población.

3.2 SECRETARÍA

Sus funciones se dirigen a la organización y trámite de documentos administrativos de carácter legal y la autorización de certificaciones extendidos a la población.

3.3 DIRECCIÓN MUNICIPAL DE PLANIFICACIÓN -DMP-

Se encarga de la planificación y gestión de proyectos, de diferentes obras que se necesitan ejecutar, la elaboración de planos y su respectivo presupuesto así como la supervisión de los mismos.



Municipalidad de Palín

Avenida central 2-31, zona 1, Palín, Escuintla, Guatemala, C.A.

Telefax: 7838-9181

3.4 DIRECCIÓN ADMINISTRATIVA FINANCIERA MUNICIPAL -D.A.F.M.-

Es la encargada de genera la información de estabilidad presupuestaria, bajo la cual se encuentra trabajando la Municipalidad en los últimos tres años, reportar la situación financiera consumida y proyectada de forma semanal de todo los departamentos que conforman la Municipalidad.

3.5 DIRECCIÓN DE SERVICIOS PÚBLICOS MUNICIPALES

Se encarga de brindar servicios como: agua potable, drenajes, limpieza dentro y fuera de la Municipalidad, alumbrado público dentro del casco urbano y área rural del Municipio.

4. FERIADOS Y ASUETOS

Son los días del año que por motivos de actividades propias del Municipio o país no se labora y sin embargo se devenga un salario.

A continuación se detallan los días contemplados como feriados y asuetos para los colaboradores de la Municipalidad:

Tabla 1
Municipio de Palín, Departamento de Escuintla
Feridos y Asuetos Municipales
Año 2012

No.	Fecha	Descripción
1	El 1 de enero	Año Nuevo
2	El jueves, Viernes y Sábado	Semana Santa
3	El 1 de mayo	Día del Trabajo
4	El 10 de mayo	Solo Madres
5	El 17 de junio	Solo Padres
6	El 30 de junio	Día del Ejercito
7	El 25 de julio	Día del empleado Municipal
8	El 30 de julio	Feria Patronal en honor a San Cristóbal

Continúa en la página siguiente



Municipalidad de Palín

Avenida central 2-31, zona 1, Palín, Escuintla, Guatemala, C.A.

Telefax: 7838-9181

Viene de la página anterior

9	El 15 de septiembre	Día de la Independencia
10	El 12 de octubre	Día de la Hispanidad
11	El 20 de Octubre	Día de la Revolución
12	El 1 de noviembre	Día de todo los Santos
13	El 24 de diciembre	A partir de medio día
14	El 25 de diciembre	Navidad
15	El 31 de diciembre	A partir de medio día

Fuente: elaboración propia con datos obtenidos a través de calendario gregorromano comercia.

Lo anterior determina los días que los colaboradores de la municipalidad de Palín, pueden gozar durante un año, se debe mencionar que el día de su cumpleaños se toma como descanso a su persona de igual manera si fuese padre o madre respectivamente los días de celebración.

Se concede licencia con goce de salario a los colaboradores en los siguientes casos:

- Cuando ocurra el fallecimiento del cónyuge o la persona a la cual estuviese unida de hecho el colaborador o bien de los padres o hijos la ley estipula el goce de tres días hábiles.
- Cuando contraiga matrimonio, se determina el goce de cinco días hábiles.
- Por nacimiento de un hijo, el goce es de tres días hábiles.
- Cuando el colaborador exprese otro tipo de licencia por razones de emergencia la Municipalidad tendrá la consideración pertinente del goce de días.



Municipalidad de Palín

Avenida central 2-31, zona 1, Palín, Escuintla, Guatemala, C.A.

Telefax: 7838-9181

5. JORNADA LABORAL

La jornada de trabajo para los colaboradores de la Municipalidad, sin excepción alguna de puesto o cargo será de lunes a viernes en el horario de 8:00 a 17:00 horas, con un total de 8 horas laborales y una hora de almuerzo. Los días viernes el horario de salida es a las 16:00 horas.

Los horarios de almuerzo quedan a discreción del jefe de cada departamento o división administrativa que debe de ser entre las 12:00 y las 14:00 horas.

6. MEDIDAS DISCIPLINARIAS

Toda falta cometida por el colaborador que afecte de forma directa o indirecta el desempeño de sus labores se sancionara de la siguiente manera:

6.1 AMONESTACIÓN VERBAL

Si la falta no excede en la gravedad de efecto negativo al departamento o a otros, el jefe inmediato procede a la sanción de forma personal.

6.2 AMONESTACIÓN ESCRITA

Si el colaborador recae en la misma anomalía, se procede a redactar un memorándum de aviso a la máxima autoridad redactado por el jefe inmediato que indique el caso y solicite una cita con el Alcalde Municipal y el sancionado.

6.3 PENALIZACIÓN

Si el colaborador vuelve a cometer la misma u otra anomalía dentro del departamento o fuera del mismo pero en horarios laborales, se procede a la finalización de contrato (despido).



Municipalidad de Palín

Avenida central 2-31, zona 1, Palín, Escuintla, Guatemala, C.A.

Telefax: 7838-9181

7. PROHIBICIONES

Queda bajo carácter de prohibición a todos los colaboradores de la Municipalidad lo siguiente:

- No se permite fumar ni beber bebidas alcohólicas dentro de la Municipalidad o en trabajo de comisión (campo), la sanción es el despido.
- No se permite la venta de comida o artículos dentro de la Municipalidad.
- No se permite portar armas de fuego o punzocortantes dentro de la Municipalidad. que absuelto el área de cocina y Policía Municipal que resguarda las instalaciones.
- Debe portar el uniforme de la Municipalidad, en efecto de no contar con uniforme debe de ser pulcro en su vestir y su maquillaje.
- No se permite tener ningún tipo de vínculo amoroso dentro de la Municipalidad, que afecten el desempeño laboral.

Lo anterior expuesto por parte de la municipalidad de Palín, es con fines de compromiso recíproco, que permita el alcance de los objetivos trazados para el periodo 2012-2015.

Firma y sello:

Recursos Humanos -RRHH-

**EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO
MUNICIPALIDAD DE PALÍN, DEPARTAMENTO DE ESCUINTLA
ANEXO 4**

INTRODUCCIÓN

La evaluación 360 grados mide el desempeño de los trabajadores desde todos los puntos de vista posibles, es decir, todos los que tienen contacto con la persona califican el desarrollo de sus actividades.

El presente modelo se desarrolló para aplicarlo en el área administrativa de una entidad municipal que se dedica a la ejecución de proyectos productivos, sin embargo, si los directivos así lo deciden se puede aplicar en cualquier otra área. Es un modelo que muestra la evaluación, desde su inicio hasta la puesta en práctica y especialmente la retroalimentación.

La presente guía debe ser herramienta fundamental para el departamento de Recursos Humanos, quien es el encargado de evaluar el desempeño de forma trimestral al personal municipal, con el objetivo de fortalecer las debilidades encontradas a través de la práctica de este y más instrumentos administrativos, el documento describe la aplicación de la evaluación, su alcance, personal evaluador, disponibilidades generales, formato de evaluación, resultados, entre otros.

ÍNDICE

		Página
	Introducción	i
1.	Definición	1
2.	Alcance	1
3.	Personal que provee la retroalimentación	1
4.	Disponibilidades de la evaluación	1
4.1.	Evaluación del Desempeño	2
4.2.	Resumen de resultados de la evaluación	5



Municipalidad de Palín

Avenida central 2-31, zona 1, Palín, Escuintla, Guatemala, C.A.

Telefax: 7838-9181

1. DEFINICIÓN

La evaluación 360 grados es una herramienta de retroalimentación, que basa su información en múltiples fuentes: jefe inmediato, subordinado, colega y cliente interno; esto permite establecer el desempeño, habilidades, competencias y comportamientos específicos de los trabajadores.

2. ALCANCE

Es un proceso obligatorio a aplicarse al siguiente personal: alcalde, síndicos I y II, concejales, directores departamentales y para otros niveles, siempre que el jefe inmediato lo solicite al departamento de -RRHH-.

3. PERSONAL QUE PROVEE LA RETROALIMENTACIÓN

Se considera personal de retroalimentación todo aquel grupo de encuestados integrados con un mínimo de seis trabajadores, estos deben tener una relación laboral con el jefe inmediato o bien el vínculo participativo en la elaboración de un proyecto.

El jefe inmediato es responsable de solicitar la evaluación a -RRHH-, debe establecer la cantidad de participantes y el objetivo que persigue obtener a través de la misma.

4. DISPONIBILIDADES DE LA EVALUACIÓN

- El personal evaluado debe ser lo más objetivo en el momento de asignar la calificación de cada competencia, debe leer las instrucciones y dejar una breve explicación del porque la calificación de ciertos ítems.



Municipalidad de Palín

Avenida central 2-31, zona 1, Palín, Escuintla, Guatemala, C.A.

Telefax: 7838-9181

- El jefe inmediato con los resultados obtenidos a través de la evaluación 360 grados, entrevistara al subordinado con el fin único de comunicarle los resultados obtenidos.

4.1. Evaluación del Desempeño

I. Datos del Evaluado Fecha: _____

Nombre		Cargo	
Departamento/Área		Ubicación Física	

II. Datos del Evaluador Relación con el evaluador (Marque con una X)

Evaluador		Jefe Inmediato	Supervisor	Colega	Cliente Interno
-----------	--	----------------	------------	--------	-----------------

III. Indicadores a Evaluar (Marque con una X)

	Calificación (*)					Comentario
	1	2	3	4	5	
Calidad administrativa/programática: Posee conocimientos y destrezas que le permitan ejercer efectivamente su puesto.						
Trabajo en equipo: Solicita participación de todo nivel en el desarrollo de las acciones de la organización, y desarrolla estrategias en relación con sus colegas y supervisados.						
Trabajo con otras organizaciones: Colabora, comparte planes, descubre y promueve las oportunidades de colaborar, maneja un clima amigable de cooperación						
Control interno: Controla en forma consistente y cuidadosa su trabajo, buscando siempre la excelencia.						
Sentido costo/beneficio: Uso efectivo y protección de los recursos de Care.						
Toma de decisiones y solución de problemas: Identifica los problemas y reconoce sus síntomas, establece soluciones. Posee habilidad para implementar decisiones difíciles y un tiempo y manera apropiada.						
Compromiso de Servicio: Posee alta calidad de servicio y cumple						



Municipalidad de Palín

Avenida central 2-31, zona 1, Palín, Escuintla, Guatemala, C.A.

Telefax: 7838-9181

con los plazos previstos, promueve el buen servicio en todo nivel.					
Enfoque Programático: Su gestión programática y de servicio llega a todo los ámbitos de trabajo y se involucra con el trabajo de campo. (**)	1	2	3	4	5

(**) Aplica solo para programas

IV. Destrezas y Habilidades (Marque con una X)

	Calificación (*)					Comentario
	1	2	3	4	5	
Iniciativa y excelencia: Toma iniciativa para aprender nuevas habilidades y extender sus horizontes. Se reta, para alcanzar niveles óptimos de desempeño y promueve la innovación.	1	2	3	4	5	
Integridad Es honesto en lo que dice y hace, asume la responsabilidad de las acciones colectivas e individuales. Asegura la transparencia en la administración de los recursos	1	2	3	4	5	
Comunicación a todo nivel: Se dirige al personal con respeto y justicia, desarrolla efectivas relaciones de trabajo, con los jefes, colegas y clientes. Solicita y brinda retroalimentación.	1	2	3	4	5	
Supervisión/Acompañamiento: Compromete al personal a desempeñar el máximo de su habilidad. Provee clara dirección e información y da soporte al personal y colegas.	1	2	3	4	5	
Apertura para el cambio: Muestra sensibilidad hacia los puntos de vistas de otros y los comprende. Solicita y aprovecha la retroalimentación recibida de sus colegas y compañeros; aun cuando son opuestas a los suyos	1	2	3	4	5	

(*) (5)= Excelente, (4)=Muy Bueno, (3)=Bueno, (2)=Regular, (1)=Deficiente

V. ¿Por favor comente como la persona refleja los valores de CARE y su compromiso con la diversidad?



Municipalidad de Palín

Avenida central 2-31, zona 1, Palín, Escuintla, Guatemala, C.A.

Telefax: 7838-9181

4.2. Resumen de resultados de la evaluación

El jefe inmediato debe de considerar la retroalimentación brindada por el grupo de evaluadores a fin de compartirlo de forma confidencial con el trabajador. Para ello sumara el promedio obtenido y será asignado en cada uno de los siguientes recuadros:

I. Datos del Evaluado		Fecha: _____	
Nombre		Cargo	
Departamento/Área		Ubicación Física	

II. Indicadores a Evaluar (*)

	Puntaje Promedio (**)
2.1. Calidad administrativa/programática	
2.2. Trabajo en equipo:	
2.3. Trabajo con otras organizaciones:	
2.4. Control interno:	
2.5. Sentido costo/beneficio:	
2.6. Toma de decisiones y solución de problemas:	
2.7. Compromiso de Servicio:	
2.8. Enfoque Programático:	

III. Destrezas y Habilidades (*)

	Puntaje Promedio (**)
3.1. Iniciativa y excelencia:	
3.2. Integridad	
3.3. Comunicación a todo nivel:	
3.4. Supervisión/Acompañamiento:	
3.5. Apertura para el cambio:	

IV. Fortalezas y Debilidades

V. Sugerencias

(*) (5)= Excelente, (4)=Muy Bueno, (3)=Bueno, (2)=Regular, (1)=Deficiente

(**): puntaje promedio c/tem = Suma de todos los puntajes obtenidos en cada ítem entre el número de evaluadores

**GUÍA MOTIVACIONAL
MUNICIPALIDAD DE PALÍN
ANEXO 5**

ÍNDICE

		Página
	Introducción	i
1	Objetivos	1
1.1	General	1
1.2	Específicos	1
2	Requisitos básicos para la motivación	1
2.1	Importancia del gestor de motivación	2
2.1.1	Hacer interesante el trabajo	2
2.1.2	Relación entre recompensas y rendimiento	2
2.1.3	Tratar a las personas como colaboradores	3
3	Claves para mantener un buen grado de motivación en la Municipalidad	3
4	Plan de motivación	4
	Conclusiones	
	Recomendaciones	
	Glosario	

ÍNDICE DE TABLAS

	DESCRIPCIÓN	Página
1	Tabla 1, Municipio de Palín, Departamento de Escuintla, Propuesta de Plan de Motivación, Año 2012.	5

INTRODUCCIÓN

La rotación de personal dentro de una empresa no siempre se da por ineficiencia de parte del colaborador, en determinadas ocasiones el ambiente laboral y la desmotivación se convierten en factores que empujan a la renuncia del personal, esto implica pérdidas a la organización que debe iniciar un nuevo proceso de integración para reclutar al recurso humano idóneo al puesto.

La desmotivación se puede percibir de diversas formas, por ejemplo nunca reconocer el esfuerzo y eficiencia que ciertos colaboradores aplican en sus puestos de trabajos puede provocar que, el colaborador sienta que no interesa su dedicación y entrega al puesto o cumplimiento de sus metas. La recompensa monetaria no siempre es la más correcta de establecer, en ciertas ocasiones por manejarse se puede dañar la estabilidad del equipo de trabajo que camina al mismo bien en común sin necesidad de recompensas.

El presente documento establece una serie de pasos, que resaltan aspectos a considerar y practicar dentro de la Municipalidad, con el fin único de promover la armonía y compromiso que colaborador y municipalidad debe de mantener en doble vía, para con ello lograr el servicio y desarrollo a la población del Municipio.



Municipalidad de Palín

Avenida central 2-31, zona 1, Palín, Escuintla, Guatemala, C.A.

Telefax: 7838-9181

1 OBJETIVOS

Permiten establecer los lineamientos que la Municipalidad desea alcanzar de forma proyecta durante el periodo 2012-2015 y para ello es necesario generar un plan motivacional interno que involucre a la mayoría de colaboradores y establezca el grado de satisfacción que la Municipalidad está permitiendo alcanzar a través de la incitación empresarial.

Los objetivos inertes a la guía de motivación que se deben de incluir son:

1.1 GENERAL

Lograr la modificación de actitudes de los colaboradores, con el fin de fortalecer el cumplimiento de metas propuestas por el jefe inmediato, que permita hacer más receptiva la supervisión y la acción.

1.2 ESPECÍFICOS

- Desarrollar propuestas de motivación que permitan el logro de los objetivos municipales establecidos.
- Establecer recompensas laborales no monetarias, que permita motivar al colaborador en el cumplimiento de sus metas propuestas de forma individual en su puesto de trabajos o departamento.

A continuación se presentan una guía motivacional fácil pero efectiva en cuanto a motivar a las personas se describe:

2. REQUISITOS BÁSICOS PARA LA MOTIVACIÓN

Son los aspectos que se deben practicar con el fin de mantener una buena administración motivacional, entre las que se pueden mencionar las siguientes:

- Saber a quién poner en cierto grupo de trabajo



Municipalidad de Palín

Avenida central 2-31, zona 1, Palín, Escuintla, Guatemala, C.A.

Telefax: 7838-9181

- reconocer una mala situación grupal
- Desplazar al personal de lo cotidiano a lo extraordinario para hacerlo sentir, indispensable en su puesto y actividades diarias que desempeña.

2.1 IMPORTANCIA DEL GESTOR DE MOTIVACIÓN

Es el encargado de fomentar la motivación dentro de la institución o de un equipo de trabajo en específico, existen diversas maneras de realizar acciones que fomenten la motivación dentro de una organización y hacer sentir especial al colaborador.

A continuación detallamos algunos factores a considerar para el desarrollo básico de la motivación interna de la Municipalidad:

2.1.1 Hacer interesante el trabajo

Es importante analizar el tramo de control que se tiene, con el fin de determinar la cantidad de puestos que se tienen a su disposición y con ello preguntarse ¿Es posible enriquecer los puesto a mi cargo? esto debe ser una función primaria para el gestor de la motivación ya que de él depende que los puestos a su cargo se encuentren en constante innovación, que permita hacerlos más dinámicos y evitar la monotonía de los mismos, que genere apatía de quien lo ejecuta, es decir se debe establecer ideas nuevas de forma constante tanto jefe como subordinado para hacer interesante el trabajo diario.



Municipalidad de Palín

Avenida central 2-31, zona 1, Palín, Escuintla, Guatemala, C.A.
Telefax: 7838-9181

2.1.2 Relación entre recompensa y rendimiento

Se entiende como recompensa motivacional aquella que se obtiene con el rendimiento personal en determinado puesto, en el mayor de los casos son canceladas de manera monetaria, no siempre es la mejor forma ya que puede crear disgustos en cierto colaboradores que no reciban el beneficio, es importante establecer diversas formas de motivación dentro de un equipo de trabajo y puede ir desde la celebración de cumpleaños hasta viajes con todo pagado a un lugar turístico del país.

2.1.3 Tratar a las personas como colaboradores

Es de suma importancia que los colaboradores de la Municipalidad sean tratados del mismo modo no importando el rango jerárquico en el cual se encuentra ubicado, los beneficios motivacionales deben ser alentados por las autoridades ediles y hacer sentir al mismo en un ambiente agradable y con una constante retroalimentación para que determine el avance y desempeño que el departamento ha logrado o el colaborador de forma individual.

3 CLAVES PARA MANTENER UNA BUENA MOTIVACIÓN

Se debe de tomar en cuenta las opiniones de los colaboradores y actualizar esta sección de forma trimestral, entre las claves para mantener una buena motivación se pueden mencionar las siguientes:

- Valorar y reconocer los éxitos
- Disfrutar conjuntamente de los éxitos
- Reconocer y asumir los fracasos propios de cada responsabilidad
- Aprobar nuevas ideas
- Fomentar el trabajo en equipo
- Que todos los departamentos respondan a sus responsabilidades



Municipalidad de Palín

Avenida central 2-31, zona 1, Palín, Escuintla, Guatemala, C.A.

Telefax: 7838-9181

- Mantener una buena comunicación estructurada (evitar rumores y malos entendidos no ayudan en nada)
- hacer sentir con hechos y no palabras a todos los miembros de la Municipalidad parte fundamental de la misma
- No apropiarse de las ideas, siempre debe darse el merito al proactivo de la institución.

Un equipo motivado trabaja de una manera más clara y precisa, en el cumplimiento de objetivos y metas fijadas por el departamento o generales de la institución. La motivación económica no siempre es la vía más factible para lograr el confort de los colaboradores, existen formas no económicas de motivar entre las que se pueden mencionar las siguientes:

- Un gesto de agradecimiento de forma verbal
- Una carta personal dirigida al colaborador, agradeciendo su entrega y compromiso a sus labores diarias
- Hacer un reconocimiento público delante de las autoridades de la Municipalidad
- Promover al colaborador en el trabajo de ideas innovadoras no habituales a su actividades
- Proponer viajes recreativos por cumplimiento de metas.

4 PLAN DE MOTIVACIÓN

Toda acción propuesta debe presentar un plan de acción que permita describir el logro que se desea tener, con el fin de lograr una motivación efectiva, a continuación se presenta un plan de motivación e incentivo enfocados a los Colaboradores de la Municipalidad.



Municipalidad de Palín
Avenida central 2-31, zona 1, Palín, Escuintla, Guatemala, C.A.
Telefax: 7838-9181

Tabla 1
Municipio de Palín, Departamento de Escuintla
Propuesta de Plan de Motivación
Año 2012

Elaborado por: Dorian Rodríguez Gómez				Fecha: 05/11/02012
Prioridad: Estrechar los lazos mutuos de cooperación para el logro de las metas propuestas.				Localización: Municipalidad de Palín
Objetivo: Mantener el nivel de satisfacción entre los colaboradores por medio de reconocimientos por logro de metas.				
Propuesta	Acción a Realizar	Recursos	Responsable	Tiempo en días
Reconocimiento personal e inmediato	Brindar de forma personal un reconocimiento a través de diplomas, medallas o placas conmemorativas, resaltando el agradecimiento de la Municipalidad a su personal por la dedicación y cumplimiento a sus metas asignadas.	Q. 1200.00	Recursos Humanos	cada 30 de mes
Carrera laboral dentro de la Municipalidad	Este incentivo es muy importante si se maneja de forma correcta, consiste en la recompensa del esfuerzo y el constante interés de superación que el colaborador demuestra a través de su desempeño laboral y por medio del reclutamiento interno se puede dar el ascenso laboral.	Q. 500.00	Recursos Humanos Y Jefe del área o jefatura	Siempre que exista la necesidad de reclutamiento intemo

Fuente: elaboración propia con base a datos obtenidos durante el trabajo de campo realizado en la Municipalidad de Palín, -EPS- primer bimestre año 2012.

Lo anterior detalla dos propuesta de implementación de recompensas no monetaria, la inversión inicial no es de forma exuberante y su impacto motivacional es de beneficio reciproco donde ambas partes se involucran en el cumplimiento de las metas propuestas por las autoridades ediles del presente periodo. Se debe de dar seguimiento a las propuestas hasta lograr cambios positivos dentro de la Municipalidad, el departamento responsable de este cumplimiento de actualización es -RRHH-.

CONCLUSIONES

- La realización de manuales informativos, es de carácter obligatorio para toda institución ya que a través de los mismos el colaborador logra establecer el compromiso de sus responsabilidades y actividades del cargo que desempeña.
- La comunicación estructurada dentro de la Municipalidad, facilita el aprendizaje de la persona y permite conocer los procesos que se deben de seguir en caso se necesite.
- La tecnología ha traído avances de primera, eso quiere decir que hoy en día, se tiende a olvidar que de nada servirá que el equipo este ahí si no lo sabrán manejar, por falta de personal que no encuentra motivación de seguir laborando para la institución.

RECOMENDACIONES

- El departamento de Recursos Humanos, debe de actualizar los manuales de motivación de forma continua en un periodo de tres meses, esto permitirá mantener la motivación del personal quien a su vez desempeñará sus labores diarias de forma responsable.
- Se debe trabajar un plan de recompensas por departamento, que permita unificar los esfuerzos entre sí para lograr lo establecido, de forma interna dentro de cada jefatura.
- Se recomienda el implemento de un correo interno, el cual permita mantener en comunicación a los departamentos y su personal administrativo, de eventos que se planifican realizar durante el próximo ano, también fechas de cumpleaños, felicitaciones por la excelencia y desempeño entre otras.

GLOSARIO

Apatía: es la falta de emoción, motivación o entusiasmo.

Exuberante: es abundante y copioso en exceso.

Incitación: es mover algo o estimular para que ejecute una actividad.

Motivación: son impulsos que mueven a las personas a realizar determinadas acciones y persistir en ellas para su cumplimiento.

Proactivo: es una actitud en la que el sujeto u organización asume el pleno control de su conducta de modo activo.

Rotación: es el movimiento de cambio de una persona de un puesto a otro de manera administrativa.

**HOJA DE ASISTENCIA A CAPACITACIONES
MUNICIPALIDAD DE PALÍN
ANEXO 6**

ÍNDICE

		Página
	Introducción	i
1	Objetivos	1
1.1	General	1
1.2	Específicos	1
2	Supervisor de reportes y control de acta	1
2.1	Tipo de Sanciones	1
2.2	Sanciones Internas leves	2
2.3	Sanciones internas Jurídicas	2
	Medidas disciplinarias para las sanciones internas leves	2
2.4	y jurídicas	
3	Hoja de reporte y control de acta	3
	Conclusiones	
	Recomendaciones	

INTRODUCCIÓN

La capacitación del personal es de importancia dentro de una organización no importando si es pública o privada, el lograr tener el recurso humano idónea en cada uno de sus puestos genera el logro de metas y objetivos establecidos, el compromiso y responsabilidad que se debe adquirir antes, durante y después de la capacitación permitirá la aplicación del conocimiento adquirido de manera correcta y precisa.

La falta de liderazgo de parte de los jefes de área, provoca en ciertas ocasiones el desinterés de los subordinados a la asistencia de las capacitaciones que la Municipalidad con ayuda de instituciones públicas y privada imparten adiestramientos planificados para el presente periodos. El ausentismo detectado en los cursos, charlas, capacitaciones, entre otras, ha puesto la necesidad de implementar el acta de asistencia y responsabilidad que tendrá el objetivo de controlar la participación de los empleados en las formaciones laborales pertinente de su área.

La presente guía incluye lo siguiente: objetivos, encargado de control y reporte, propuesta de hoja para acta y sus respectivas conclusiones y recomendaciones, que permitan el logro de una mejora continua en la asistencia del personal a las capacitaciones impartidas.



Municipalidad de Palín

Avenida central 2-31, zona 1, Palín, Escuintla, Guatemala, C.A.

Telefax: 7838-9181

1 OBJETIVOS

Para su mejor comprensión se establecen dos tipos de objetivos, los que a continuación se describen:

1.1 GENERAL

Establecer el compromiso y responsabilidad de los participantes en las diversas capacitaciones impartidas por instituciones públicas o privadas, dirigidas al personal municipal, sin acepción de nivel administrativo.

1.2 ESPECÍFICOS

- Controlar a través del libro de asistencia el compromiso y responsabilidad de forma individual en el aprovechamiento de la capacitación, taller o charla impartida con el fin de Mantener al personal informado en las actuales aplicaciones legales, tecnológicas, administrativas, que debe desempeñar un funcionario público.
- Registrar la participación de todos los funcionarios públicos a los cuales se dirige la capacitación sin exceptuar niveles jerárquicos.

2. SUPERVISOR DE REPORTES Y CONTROL DE ACTA

Es la persona encargada de controlar la asistencia de forma personal, en cada una de las capacitaciones programadas para el personal municipal, debe generar reportes al departamento de Recursos Humanos de la participación y asistencia de los trabajadores a quienes se dirigía el taller.

2.1 TIPO DE SANCIONES

Se determina la aplicación de dos tipos sanciones para el personal que incurra en la inasistencia a las capacitaciones, siendo las siguientes:



Municipalidad de Palín

Avenida central 2-31, zona 1, Palín, Escuintla, Guatemala, C.A.

Telefax: 7838-9181

2.2 SANCIONES INTERNAS

Son sanciones internas leves por la inasistencia a una capacitación las siguientes:

- Llegar tarde a la capacitación
- No asistir sin ninguna autorización por escrito
- Retirarse de la conferencia antes de su finalización, se toma como inasistencia

2.3 SANCIONES JURÍDICAS

Se procederá a sancionar al personal municipal en base a la Ley de Contrataciones del Estado, Decreto 57-92 Artículo 1 y 9, inciso 5, si incurre a lo siguiente:

- Presentarse bajo efectos de alcohol u otras substancia
- No asistir a ninguna etapa de la capacitación
- Agredir de forma física o verbal al supervisor de reportes y control de actas, si el mismo procede actuar según sus funciones.
-

2.4 MEDIDAS DICIPLINARIAS PARA LAS SANCIONES INTERNAS

- **Leves**
 - Una inasistencia se levanta un conocimiento firmado y sellado por el director de departamento de Recursos Humanos
 - Dos inasistencias equivalen a un día de descuento salarial



Municipalidad de Palín

Avenida central 2-31, zona 1, Palín, Escuintla, Guatemala, C.A.

Telefax: 7838-9181

- **Jurídicas**
- Si incurre en una de las sanciones descritas en el inciso 2.3, la base legal de la Municipalidad procederá a su despido total.

3. HOJA DE REPORTE Y CONTROL DE ACTA

Se utilizara una por persona, deben de ser presentadas con la firma del alcalde y sello del Concejo Municipal para su validez.



Municipalidad de Palín
Avenida central 2-31, zona 1, Palín, Escuintla, Guatemala, C.A.
Telefax: 7838-9181

Fecha:

Datos del trabajador reportado:

Nombre completo: _____

Cargo que desempeña: _____

Oficina o Departamento: _____

Tipo de inasistencia: Baja Alta

Descripción del Reporte:

Firma y sello de alcalde


Firma y sello de supervisor



Municipalidad de Palín

Avenida central 2-31, zona 1, Palín, Escuintla, Guatemala, C.A.

Telefax: 7838-9181

 <p>Municipalidad de Palín Avenida central 2-31, zona 1, Palín, Escuintla, Guatemala, C.A. Telefax: 7838-9181</p>	Fecha	
	Duración de la capacitación	
	Nombre de la capacitación/ curso	

Asistencia de los Responsables de Impartir Capacitación/Curso			
Cargo/Puesto	Nombres y Apellidos	Firma	
1			
2			
Asistencia de Personal Municipal			
No.	Cargo/Puesto	Nombres y Apellidos	Firma
1			
2			
3			
4			
5			
6			
7			
8			
9			
10			
11			
12			
13			
14			
15			
16			
17			
18			
19			
20			
21			
22			
23			
24			

Nota: el libro de actas se retira del salón 15 minutos después de iniciada la capacitación/curso.

CONCLUSIONES

La aplicación del acta de asistencia a las capacitaciones, permite concluir en lo siguiente:

- 1.** El compromiso y el aprovechamiento de las capacitaciones, permite la integración del personal idóneo para toda organización no importando si es pública o privada.
- 2.** Es de carácter obligatorio para las instituciones estatales, brindar capacitaciones de forma bimestral al personal, con el fin de mantener su actualización en las nuevas aplicaciones legislativas, tecnológicas y administrativas.
- 3.** El desempeño laboral es una herramienta administrativa de doble vía que permite establecer las habilidades y fortalezas del personal, de igual manera sus debilidades, a través del mismo se determina el tipo de capacitación necesaria que deben de impartirse a los departamentos o áreas que lo necesiten.

RECOMENDACIONES

Con base a las conclusiones establecidas, a continuación se presentan las siguientes recomendaciones:

1. Que el control y la aplicación de las sanciones referidas con anterioridad, se apliquen de forma general no excluyendo puestos altos, esto permitirá reflejar la equidad de compromiso entre los departamentos y recurso humano que los integran.
2. Que el departamento de Recursos Humanos, determine gestiones con instituciones gubernamentales y no gubernamentales dispuesta a brindar capacitaciones a los trabajadores público, con el fin de mejorar de forma continua y asimismo lograr sus metas establecidas.
3. Que la evaluación del desempeño se efectúe de manera trimestral en los departamentos que reporten necesidad de capacitación específica, con el fin de lograr la actualización constante de los procesos legales, tecnológicos y administrativos que se demanda en el perfil de cada puesto o cargo.

**PLAN DE REUNION BIMESTRAL
MUNICIPALIDAD DE PALÍN, DEPARTAMENTO DE ESCUINTLA
ANEXO 7**

INTRODUCCIÓN

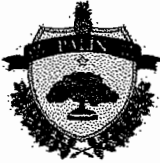
El recurso principal que origina la estabilidad del proyecto es el humano, integrado por todos los niveles jerárquicos de la Municipalidad, que generan su opinión, sugerencia e informe bimestral de los logros como equipo, departamento o sección técnica que integra la actual gestión municipal.

La implementación del plan de reunión de jefes de área de forma bimestral está dividida en tres componentes: se inicia con la comunicación escrita a través de memorándums informativos, los jefes de área establecen con el equipo de trabajo los puntos que deben de ser tomados en agenda para la reunión y por ultimo evalúan los logros y metas cumplidas durante el periodo de tiempo establecido si estas fueron competentes o no. Esto permite generar información clara y confiable para mejorar la toma de decisiones.

El presente documento fue elaborado con el fin de fortalecer la comunicación y participación de todo el recurso humano que integra la administración del periodo 2012 al 2015.

ÍNDICE

	Página
Introducción	i
1 Plan de reunión bimestral	1
1.1 Objetivo General	1
1.2 Objetivo Especifico	1
2 Formato de memorándum de reunión bimestral	1
3 Formato de agenda de reunión bimestral	2
4 Programa de control porcentual para determinar el avance bimestral en el logro de los objetivos	4
4.1 Funcionamiento	4
Conclusiones	
Recomendaciones	



Municipalidad de Palín

Avenida central 2-31, zona 1, Palín, Escuintla, Guatemala, C.A.

Telefax: 7838-9181

1. PLAN DE REUNIÓN BIMESTRAL

La implementación de un plan de reunión bimestral permite a los mandos superiores de la gestión municipal, evaluar y determinar el avance de los objetivos planteados de forma general y departamental.

1.1 OBJETIVO GENERAL

Proporcionar información actual al Alcalde y Concejo Municipal, sobre el avance y logro de los objetivos planteados, de igual carácter detectar a tiempo las posibles demoras que afecten el cumplimiento de lo establecido.

1.2 OBJETIVO ESPECÍFICO

Desarrollar de forma permanente las reuniones que permitan cuantificar los avances de los objetivos trazados por cada departamento, si se está cumpliendo la expectativa y satisfacción de las necesidades de la Municipalidad.

2. FORMATO DE MEMORANDUN DE REUNIÓN BIMESTRAL

A continuación se presenta el diseño del memo informativo de reunión bimestral de directores y jefes ediles.

**Municipalidad de Palín**

Avenida central 2-31, zona 1, Palín, Escuintla, Guatemala, C.A.

Telefax: 7838-9181

Guatemala ____ de ____ de 2013

Para: jefe del departamento _____
De: Alcalde Municipal
Asunto: Reunión Bimestral

El Alcalde llevara a cabo su reunión bimestral el día _____.
En la reunión se discutirán los temas referentes a los objetivos que se han alcanzado en el último bimestre, su porcentaje de logro, los errores y correcciones pertinentes.

Es muy indispensable contar con su presencia.

Saludos a UD.
Atentamente

Alcalde Municipal

3. FORMATO DE AGENDA DE REUNIÓN BIMESTRAL

El control de las reuniones es de suma importancia, a través del mismo se establecen los motivos de la reunión y puntos a tratar y analizar.

A continuación se presenta la propuesta de la agenda que se debe llenar en cada reunión realizada.

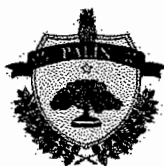


Municipalidad de Palín

Avenida central 2-31, zona 1, Palín, Escuintla, Guatemala, C.A.

Telefax: 7838-9181

REUNIÓN BIMESTRAL MUNICIPALIDAD DE PALIN			1. Nombre del Departamento:	
2. Agenda/reunión:			3. Motivo de la Convocatoria:	
4. Lugar de Realización	5. día	6. Hora	7. Tiempo Previsto de Reunión	
8. Objetivo:				
9. Puntos a Tratar	10. Responsable del Tema	11. Tiempo Asignado	12. Recursos necesarios por participante	
	13. Nombre:			
	14. Firma:			



Municipalidad de Palín

Avenida central 2-31, zona 1, Palín, Escuintla, Guatemala, C.A.

Telefax: 7838-9181

El formato propuesto debe ser llenado por todo los jefes de área y trasladarla ah la auxiliar se secretaria municipal, encargada de llevar la agenda de reuniones de Concejo Municipal.

4. PROGRAMA DE CONTROL PORCENTUAL PARA DETERMINAR EL AVANCE BIMESTRAL EN EL LOGRO DE LOS OBJETIVOS

Se determina el porcentaje global del avance alcanzado, por medio de metas bimestrales que sustentaran el cumplimiento de los objetivos propuestas de forma anual.

Para la implementación del programa es importante que dentro de la Municipalidad, existan metas establecidas las que se deben cumplir, esto permitirá el asignar un valor porcentual que al colocar dentro del programa este dará como resultado el porcentaje global de avance en el logro de los objetivos.

4.1 FUNCIONAMIENTO

El programa ha utilizar, presenta las instrucciones que explican la forma en que se debe de aplicar el mismo. Luego se encuentra un cuadro donde deben colocarse los objetivos y metas y el porcentaje de avance.

El porcentaje asignado por metas se presenta a continuación:

- una metas cumplida equivale un 20% de avance en el cumplimiento de objetivos
- Dos metas equivalen al 40% de avance en el cumplimiento de objetivos
- Tres metas son igual a 60% de avance en el cumplimiento de objetivos
- Cuatro metas equivalen a 80 de avance en el cumplimiento de objetivos
- cinco metas equivalen al 100% de avance en el alcance de los objetivos



Municipalidad de Palín

Avenida central 2-31, zona 1, Palín, Escuintla, Guatemala, C.A.

Telefax: 7838-9181

A continuación se presenta el formato de evaluación porcentual que determina si los logros fueron competentes o no.

FORMATO DE EVALUACIÓN PORCENTUAL			
Instrucciones Generales:			
1.	La evaluación debe ser justa y objetiva		
2.	Debe sustentar los resultados de la evaluación con datos reales y objetivos		
3.	Infórmele al colaborador del resultado y entregué una copia del formulario		
4.	Coloque las metas y objetivos donde se indica		
5.	Coloque el porcentaje de cumplimiento de las metas establecidas		
6.	Compare y analice datos obtenidos		
I. Evaluación Porcentual			
No.	OBJETIVOS	METAS	PORCENTAJE DE CUMPLIMIENTO
1			
2			
3			
4			
5			
		Total de cumplimiento de objetivos y metas	
II. Definición de los Resultados			
Cumplió con los objetivos y metas (95-100%)		Cumplió con todas las metas y en ciertos momentos excede la mayoría de las mismas.	
Logros competentes (85%)		Cumplimientos de metas normal, llena todas las expectativas.	
Logros deficientes (50%)		Cumplimiento deficiente	
Logro menos de (50%)		Cumplimiento inferior.	
Observaciones:			

CONCLUSIONES

Luego de la descripción del plan de reunión bimestral se concluye en:

- 1.** La necesidad de mantener la comunicación formal entre mandos estratégicos y tácticos, permitirá el avance significativo y necesario para lograr los objetivos establecidos.
- 2.** Los resultados porcentuales permiten mejorar la toma de decisiones en los nuevos proyectos o cambios necesarios realizados para beneficio de la población y trabajadores municipales.

RECOMENDACIONES

A través de las conclusiones se logra determinar las siguientes recomendaciones:

1. Que los directores de los mandos medios, tomen en cuenta la opinión de sus subordinados y que de manera conjunta se llegue a la formulación de la agenda a exponer en la reunión bimestral de objetivos y metas logradas.
2. Que las opiniones y sugerencias realizadas por los participantes de la reunión bimestral sean tomadas en cuenta y que los encargados de cada área les brinden el debido seguimiento.