

**MUNICIPIO DE EL PALMAR
DEPARTAMENTO DE QUETZALTENANGO**

“DIAGNÓSTICO ADMINISTRATIVO MUNICIPAL”

MARLYN YADINA SANDOVAL MONROY

TEMA GENERAL

“DIAGNÓSTICO SOCIOECONÓMICO, POTENCIALIDADES PRODUCTIVAS Y
PROPUESTAS DE INVERSIÓN”

MUNICIPIO DE EL PALMAR
DEPARTAMENTO DE QUETZALTENANGO

TEMA INDIVIDUAL

“DIAGNÓSTICO ADMINISTRATIVO MUNICIPAL”

FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS
UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEMALA
2014

2,014

(c)

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

EL PALMAR – VOLUMEN 3

2-74-20-AE-2012

Impreso en Guatemala, C.A.

UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEMALA
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS

“DIAGNÓSTICO ADMINISTRATIVO MUNICIPAL”

MUNICIPIO DE EL PALMAR
DEPARTAMENTO DE QUETZALTENANGO

INFORME INDIVIDUAL

Presentado a la Honorable Junta Directiva y al

Comité Director

del

Ejercicio Profesional Supervisado de

la Facultad de Ciencias Económicas

por

MARLYN YADINA SANDOVAL MONROY

previo a conferírsele el título

de

ADMINISTRADORA DE EMPRESAS

en el Grado Académico de

LICENCIADA

Guatemala, febrero 2014

**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. Felipe de Jesús Pérez Rodríguez
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:	Lic. Carlos Alberto Hernández Gálvez
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 11 de marzo de 2014, según Acta No. 4-2014 Punto QUINTO inciso 5.3, subinciso 5.3.66 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 El Palmar, departamento de Quetzaltenango.

Presentó

MARLYN YADINA SANDOVAL MONROY

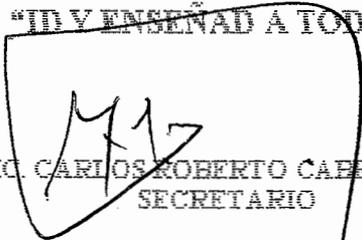
Para su graduación profesional como: **ADMINISTRADORA DE EMPRESAS**

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 dos días del mes de abril de dos mil catorce.

Atentamente,

"ID Y ENSEÑAD A TODOS"


LIC. CARLOS ROBERTO CABRERA MORALES
SECRETARIO



Smp.
Ingrid

ACTO QUE DEDICO

- A DIOS:** Le agradezco a mi Padre Celestial por darme la vida, sabiduría, paz, fortaleza, protección y la bendición de cumplir tan anhelado reto y alcanzar mi meta. Gracias Padre por acompañarme en cada momento de mi vida. Gracias Dios mío.
- A MIS PADRES:** Juan Salvador Sandoval Guerra y Evangelina Monroy Orellana. Que este triunfo sea en su honor. Infinitas gracias por su amor incondicional, por sus sabios consejos, sacrificios y esfuerzo en cada momento de mi vida. Dios los bendiga siempre.
- A MIS HERMANOS:** Abel Sandoval Monroy, Sergio Sandoval Monroy, Nery Sandoval Monroy y Evelinda Sandoval Monroy. Gracias por su aliento, apoyo y amor incondicional. Dios los bendiga siempre.
- A MIS SOBRINOS:** Que mi triunfo sea un ejemplo para ellos, para que alcancen sus metas confiando siempre en Dios.
- A MIS AMIGOS:** Gracias por el apoyo y amistad que me han brindado. Muchas bendiciones.
- A MIS DOCENTES SUPERVISORES:** Gracias por el apoyo y conocimientos transmitidos, en especial al Licenciado Gustavo Ajcú Fuentes.
- A LA MUNICIPALIDAD DE EL PALMAR QUETZALTENANGO:** Por darme la oportunidad de realizar mi trabajo de campo y proporcionarme las herramientas necesarias y la confianza depositada hacia mi persona, mil gracias.
- A LA UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEMALA:** Gloriosa y Tricentenaria, por brindarme los conocimientos y prepararme para hacerme un profesional de las Ciencias Económicas.

ÍNDICE GENERAL

No.		Página
	INTRODUCCIÓN	i
	CAPÍTULO I	
	CARACTERÍSTICAS SOCIOECONÓMICAS DEL MUNICIPIO	
1.1	ANTECEDENTES HISTÓRICOS DEL MUNICIPIO	01
1.2	LOCALIZACIÓN Y EXTENSIÓN	03
1.2.1	Clima	05
1.2.2	Idioma	05
1.3	DIVISIÓN POLÍTICO-ADMINISTRATIVA	05
1.3.1	División política	05
1.3.2	División administrativa	07
1.4	RECURSOS NATURALES	07
1.4.1	Suelos	08
1.4.1.1	Tipos de suelo	08
1.4.1.2	Usos del suelo (actual y potencial)	08
1.4.2	Agua	08
1.4.3	Bosques	08
1.4.4	Flora	09
1.4.5	Fauna	09
1.4.6	Minas y canteras	09
1.5	POBLACIÓN	10
1.5.1	Total, número de hogares y tasa de crecimiento	10
1.5.2	Densidad poblacional	11
1.5.3	Población económicamente activa –PEA-	11
1.5.3.1	Actividad productiva	12
1.5.4	Migración	12
1.5.4.1	Inmigración	12
1.5.4.2	Emigración	12
1.5.5	Vivienda	12
1.5.6	Ocupación y salarios	13
1.5.7	Niveles de ingreso	13
1.5.8	Pobreza	14
1.5.8.1	Pobreza total	15
1.5.9	Desnutrición	15
1.5.10	Empleo	15
1.6	ESTRUCTURA AGRARIA	15
1.6.1	Tenencia de la tierra	16
1.6.2	Concentración de la tierra	16
1.7	SERVICIOS BÁSICOS Y SU INFRAESTRUCTURA	17

1.7.1	Educación	17
1.7.1.1	Tasa de cobertura	17
1.7.1.2	Tasa de deserción	18
1.7.1.3	Alfabetismo y analfabetismo	19
1.7.2	Salud	20
1.7.2.1	Morbilidad	20
1.7.2.2	Mortalidad	20
1.7.3	Agua	20
1.7.4	Energía eléctrica	21
1.7.4.1	Alumbrado público	22
1.7.4.2	Energía domiciliar	22
1.7.5	Drenajes y alcantarillados	22
1.7.6	Sistemas de recolección de basura	22
1.7.7	Letrinización	23
1.7.8	Cementerio	23
1.8	INFRAESTRUCTURA PRODUCTIVA	23
1.8.1	Unidades de mini-riego	23
1.8.2	Centros de acopio	23
1.8.3	Mercado	24
1.8.4	Vías de acceso	24
1.8.5	Puentes	24
1.8.6	Telecomunicaciones	24
1.8.7	Transporte	25
1.8.8	Rastros	25
1.9	ORGANIZACIÓN SOCIAL Y PRODUCTIVA	25
1.9.1	Organizaciones sociales	25
1.9.2	Organizaciones productivas	26
1.10	ENTIDADES DE APOYO	26
1.11	REQUERIMIENTOS DE INVERSIÓN SOCIAL	26
1.12	ANÁLISIS DE RIESGOS	26
1.12.1	Matriz de identificación de riesgos	27
1.13	FLUJO COMERCIAL Y FINANCIERO	27
1.13.1	Flujo comercial	27
1.13.1.1	Importaciones	28
1.13.1.2	Exportaciones	28
1.13.2	Flujo financiero	28
1.14	RESUMEN DE ACTIVIDADES PRODUCTIVAS	28
1.14.1	Producción agrícola	29
1.14.2	Producción pecuaria	29
1.14.3	Producción artesanal	30
1.14.4	Actividad agroindustrial	30
1.14.5	Comercio y servicios	30

CAPÍTULO II DIAGNÓSTICO DE LA ORGANIZACIÓN

2.1	MARCO LEGAL	31
2.1.1	Constitución Política de la República de Guatemala	31
2.1.2	Código Municipal; Decreto 12-2002 y su reforma Decreto 22-2010 del Congreso de la República	31
2.1.3	Ley de los Consejos de Desarrollo Urbano y Rural; Decreto 11-2002 del Congreso de la República de Guatemala	32
2.1.4	Ley de Descentralización; Decreto No.14-2002 del Congreso de la República	32
2.1.5	Ley Orgánica del Instituto de Fomento Municipal –INFOM- Decreto Legislativo 11-32	33
2.1.6	Ley de Servicio Municipal; Decreto 1-87	33
2.1.7	Ley de Acceso a la Información Pública; Decreto 57-2008 del Congreso de la República	33
2.1.8	Acuerdos de Paz	33
2.2	DIAGNÓSTICO ADMINISTRATIVO DE LA INSTITUCIÓN	34
2.2.1	Planeación	34
2.2.1.1	Misión y visión	34
2.2.1.2	Objetivos	35
2.2.1.3	Planes	37
2.2.1.4	Estrategias	38
2.2.1.5	Normas y políticas	38
2.2.1.6	Programas	38
2.2.1.7	Presupuesto	38
2.2.2	Organización	39
2.2.2.1	Estructura organizacional	39
2.2.2.2	Especialización	45
2.2.2.3	Departmentalización	46
2.2.2.4	Cadena de mando	46
2.2.2.5	Tramo de control	48
2.2.2.6	Centralización y descentralización	48
2.2.2.7	Manuales administrativos	48
2.2.3	Integración	49
2.2.3.1	Reclutamiento y selección del recurso humano	49
2.2.3.2	Inducción	50
2.2.3.3	Capacitación y desarrollo	50
2.2.3.4	Evaluación del desempeño	51
2.2.3.5	Seguridad e higiene ocupacional	51
2.2.3.6	Recursos materiales y físicos	51
2.2.4	Dirección	52
2.2.4.1	Clima organizacional	53
2.2.4.2	Comunicación	54

2.2.4.3	Liderazgo y trabajo en equipo	54
2.2.4.4	Motivación	54
2.2.4.5	Supervisión	55
2.2.5	Control	55
2.2.5.1	Estándares	56
2.2.5.2	Medición de resultados	56
2.2.5.3	Corrección y retroalimentación	56
2.2.5.4	Tipo de control	57

CAPÍTULO III

PROPUESTA DE SOLUCIÓN A LA PROBLEMÁTICA ENCONTRADA

3.1	PLANEACIÓN	58
3.1.1	Misión y visión	58
3.1.2	Objetivos	59
3.1.2.1	Objetivo general	59
3.1.2.2	Objetivos específicos	59
3.1.3	Planes	60
3.1.4	Estrategias	60
3.1.5	Normas y políticas	61
3.1.6	Programas	61
3.1.7	Presupuesto	61
3.2	ORGANIZACIÓN	62
3.2.1	Estructura organizacional	62
3.2.2	Diseño organizacional	63
3.2.3	Especialización	63
3.2.4	Departamentalización	63
3.2.5	Cadena de mando	66
3.2.5.1	Equilibrio dirección-control	66
3.2.6	Tramo de control	66
3.2.7	Centralización y descentralización	67
3.2.8	Manuales administrativos	67
3.3	INTEGRACIÓN	68
3.3.1	Admisión de personas	70
3.3.1.1	Reclutamiento de personal	70
3.3.1.2	Selección de personal	70
3.3.2	Aplicación de personas	70
3.3.2.1	Inducción	71
3.3.2.2	Evaluación del desempeño	71
3.3.3	Compensación de personas	71
3.3.4	Desarrollo de personas	72
3.3.4.1	Capacitación y desarrollo	72
3.3.5	Mantenimiento de personas	73
3.3.5.1	Seguridad e higiene ocupacional	73

3.3.6	Monitoreo de personas	74
3.3.7	Recursos materiales y físicos	74
3.3.7.1	Instrumentos y herramientas	74
3.3.7.2	Instalaciones	75
3.4	DIRECCIÓN	76
3.4.1	Clima organizacional	76
3.4.2	Comunicación	77
3.4.3	Liderazgo y trabajo en equipo	77
3.4.4	Motivación	77
3.4.5	Supervisión	78
3.5	CONTROL	79
3.5.1	Estándares	79
3.5.2	Medición de resultados	81
3.5.3	Corrección y retroalimentación	82
3.5.4	Tipo de control	82

CAPÍTULO IV REQUERIMIENTOS DE INVERSIÓN SOCIAL

4.1	FUENTES DE INGRESOS MUNICIPALES	83
4.1.1	Ingresos tributarios	83
4.1.2	Ingresos no tributarios	84
4.1.3	Venta de bienes y servicios de la administración pública	84
4.1.4	Ingreso de operación	84
4.1.5	Transferencias corrientes	85
4.1.6	Transferencias de capital	85
4.2	PROYECTOS EN EJECUCIÓN	89
4.3	NECESIDADES DE INVERSIÓN SOCIAL	90
4.4	PRIORIZACIÓN DE PROYECTOS	92
	CONCLUSIONES	93
	RECOMENDACIONES	96
	BIBLIOGRAFÍA	99
	ANEXOS	102

ÍNDICE DE CUADROS

No.	Descripción	Página
1	Municipio de El Palmar, Departamento de Quetzaltenango Resumen de Centros Poblados por Categoría, Años: 1994, 2002 y 2012	06
2	Municipio de El Palmar, Departamento de Quetzaltenango Población Económicamente Activa, Años: 1994, 2002 y 2012	11
3	Municipio de El Palmar, Departamento de Quetzaltenango Niveles de Ingresos Familiares según Rangos, Año: 2012	13
4	Municipio de El Palmar, Departamento de Quetzaltenango Tasas de Cobertura por Niveles Educativos, Años: 1994, 2002 y 2012	18
5	Municipio de El Palmar, Departamento de Quetzaltenango Alfabetismo y Analfabetismo, Años: 1994, 2002 y 2012	19
6	Municipio de El Palmar, Departamento de Quetzaltenango Cobertura de Agua por Hogares, Años: 1994, 2002 y 2012	21
7	Municipio de El Palmar, Departamento de Quetzaltenango Resumen de Actividades Productivas, Año: 2012	29
8	Municipio de El Palmar, Departamento de Quetzaltenango Comparativo de Formulación y Ejecución Presupuestaria de Ingresos y Egresos, Período: 2008 –2011 y al 30/09/2012	86

ÍNDICE DE TABLAS

No.	Descripción	Página
1	Municipio de El Palmar, Departamento de Quetzaltenango Población Total, Número de Hogares y Tasa de Crecimiento Años: 1994, 2002 y 2012	10
2	Municipio de El Palmar, Departamento de Quetzaltenango Niveles de Pobreza, Años: 2002, 2006 y 2011	14
3	Municipio de El Palmar, Departamento de Quetzaltenango Matriz de Identificación de Riesgos, Año: 2012	27
4	Municipio de El Palmar, Departamento de Quetzaltenango Proyectos en Ejecución, Año: 2012	89
5	Municipio de El Palmar, Departamento de Quetzaltenango Requerimientos de Inversión Social y Productiva, Año: 2012	90

ÍNDICE DE GRÁFICAS

No.	Descripción	Página
1	Municipalidad de El Palmar, Departamento de Quetzaltenango Estructura Organizacional, Año: 2012	44
2	Municipalidad de El Palmar, Departamento de Quetzaltenango Procesos de Gestión del Talento Humano, Año: 2013	69

ÍNDICE DE MAPAS

No.	Descripción	Página
1	Municipio de El Palmar, Departamento de Quetzaltenango Ubicación Geográfica del Municipio, Año: 2012	04

ÍNDICE DE ANEXOS

No.	Descripción	Página
1	Manual de organización, Municipalidad de El Palmar, Departamento de Quetzaltenango	102
2	Manual de normas y procedimientos, Municipalidad de El Palmar, Departamento de Quetzaltenango	148
3	Perfiles de proyectos, Municipalidad de El Palmar, Departamento de Quetzaltenango	176
4	Cédulas para el diagnóstico de necesidades de capacitación	191
5	Boleta de evaluación del desempeño y boleta de evaluación Sobre atención recibida	196

INTRODUCCIÓN

La Universidad de San Carlos de Guatemala, a través de la Facultad de Ciencias Económicas, promueve el Ejercicio Profesional Supervisado –EPS–, como modalidad de examen final para la obtención del título en el grado de Licenciado, a fin de hacer incursionar a los profesionales en la realidad guatemalteca y para que, al aplicar los conocimientos teóricos adquiridos, estén en la capacidad de realizar propuestas de solución a los diversos problemas que afronta la mayor parte de la población del área rural de Guatemala.

La presente investigación ha sido realizada sobre el tema: Diagnóstico Administrativo Municipal, el cual forma parte del tema general "Diagnostico Socioeconómico, Potencialidades Productivas y Propuestas de Inversión". Fue efectuado en la municipalidad de El Palmar, departamento de Quetzaltenango, durante el período comprendido del 01 al 31 de octubre del año 2012, con el propósito de identificar deficiencias en la aplicación del proceso administrativo y así proponer las medidas pertinentes que permitan fortalecer la gestión municipal, a fin de que la institución brinde un mejor servicio a la comunidad.

La hipótesis general planteada, previo a realizar la investigación y a la que se pretende dar respuesta a través del presente informe es: "La situación administrativa actual de la municipalidad de El Palmar, se considera deficiente; debido a la inapropiada adaptación y aplicación de las fases del proceso administrativo, lo cual provoca una ineficiente prestación de los servicios públicos que presta".

La investigación se sustentó en el método científico, en sus fases: indagadora, demostrativa y expositiva, así mismo se aplicó el proceso administrativo a través de sus cinco fases: planificación, organización, integración, dirección y control; además se hizo uso de técnicas documentales y bibliográficas e instrumentos como: guía de observación, guías de entrevista, libreta de apuntes, entre otros.

La metodología consistió en un seminario general y uno específico, además de la elaboración del plan de investigación e instrumentos que sirvieron de base para realizar el trabajo de campo y la elaboración propia del informe.

El presente informe consta de cuatro capítulos, los cuales se describen de forma breve, a continuación:

Capítulo I: Describe las características socioeconómicas del Municipio, a través de la descripción de las siguientes variables: Antecedentes históricos del Municipio, Localización y extensión, División político-administrativa, Recursos naturales, Población, Estructura agraria, Servicios básicos y su infraestructura, Infraestructura productiva, Organización social y productiva, Entidades de apoyo, Requerimientos de inversión social, Análisis de riesgos, Flujo comercial y financiero y Resumen de actividades productivas.

Capítulo II: Contiene el marco legal para el correcto funcionamiento de la Municipalidad, así mismo la situación de la gestión municipal, a través del proceso administrativo en cada una de sus cinco fases mencionadas.

Capítulo III: Se presenta una propuesta para la solución a la problemática encontrada, con base a las cinco fases del proceso administrativo, para beneficiar el funcionamiento de la Municipalidad.

Capítulo IV: Muestra las fuentes de ingresos municipales, proyectos en ejecución en el Municipio, las necesidades de inversión social que se necesitan para su desarrollo, la priorización de los proyectos y por último se presentan las conclusiones, recomendaciones, bibliografía consultada y anexos (manuales de organización, de normas y procedimientos, perfil de proyectos, cédulas para el diagnóstico de necesidades de capacitación, así como la boleta de evaluación del desempeño y la boleta de evaluación sobre atención recibida).

CAPÍTULO I

CARACTERÍSTICAS SOCIOECONÓMICAS DEL MUNICIPIO

El presente capítulo presenta una síntesis de variables e indicadores generales del municipio de El Palmar, departamento de Quetzaltenango en cuanto a sus antecedentes históricos, localización y extensión, división político-administrativa, recursos naturales, población, estructura agraria, servicios básicos y su infraestructura, infraestructura productiva, organización social y productiva, entidades de apoyo, requerimientos de inversión social, análisis de riesgos, flujo comercial y financiero y resumen de actividades productivas.

1.1 Antecedentes históricos del Municipio

La comunidad de Momostenango se formó después de la independencia del 15 de Septiembre de 1821, cuyos habitantes se dedicaban al comercio, agricultura, industria y actividades pecuarias; parte de ellos caminaban hacia el sur del país, lo que hoy se conoce como los departamentos de Retalhuleu y Suchitepéquez, para la venta de sus distintos productos. Lo anterior dio lugar a que las personas que provenían del altiplano hacia la parte sur del país se vieran obligadas a pernoctar en distintos puntos del camino, que en ese entonces dichas zonas se encontraban deshabitadas, uno de esos lugares se conocía con el nombre de El Palmar, debido a la abundante cantidad de palmas que existían. Al transcurrir el tiempo emigraron más personas de Momostenango, Totonicapán y Santa María Chiquimula, quienes fueron los primeros habitantes, entre ellos los principales líderes de esa comunidad originarios de Momostenango.

En 1828 la ubicación de los primeros habitantes fue en un lugar que se llamó el Rancho; en el año 1835 se dieron problemas por las tierras con los habitantes de Santa María de Jesús. El litigio duró once años, hasta que en 1846, los palmarences se trasladaron 500 metros al norte del Rancho.

Después de varios años se creó el Acuerdo Gubernativo del 17 de Octubre de 1873, donde adjudicaban doce caballerías para El Palmar y dieciocho para Santa María de Jesús, aldea del municipio de Zunil. Desde 1875 se habían obtenido nuevos terrenos los cuales fueron anexados a El Palmar; nueve meses después de las bodas de plata del Municipio, hizo su primera erupción el Volcán Santa María. En los años posteriores a la erupción del volcán Santa María, nació un nuevo volcán al que se le dio el nombre de Santiaguito, en honor al patrón del Municipio, el que hizo su primera erupción en el año de 1929.

Pasado el tiempo regresaron a tomar posesión de sus casas y terrenos, sin embargo, encontraron que otras personas habitaban en las mismas. En 1954 se produce una nueva erupción del volcán Santiaguito. En 1983 vuelve a hacer erupción y utiliza como cause el río Nimá II que después se une al río Nimá I; con anterioridad los ríos Nimá I, Nimá II y Concepción eran riachuelos, pero con la erupción del volcán se convierten en ríos, la cual causó la desaparición del rastro municipal, en el mismo año de nuevo hace erupción y provoca la desaparición de lo que era la Cabecera Municipal.

“En 1986 durante el mandato del presidente de la República, Marco Vinicio Cerezo Arévalo decide trasladar la cabecera municipal de El Palmar a la Finca San José de Los Encuentros, jurisdicción de San Felipe Retalhuleu”¹. Según decreto 1-87 publicado en el Diario de Centro América el ocho de mayo del año 1987 emitido por el Organismo Ejecutivo, declaró estado de calamidad pública y acordó la posesión inmediata de la finca San José de los Encuentros, esta medida fue necesaria, así como la expropiación del inmueble en el Departamento vecino, razón por la cual hasta la fecha el municipio de El Palmar es parte del departamento de Quetzaltenango política y administrativamente,

¹ “Historia del traslado de nuestro pueblo de El Palmar a la finca “San José de Los Encuentros””. 1986. Guatemala. Documento enviado al presidente de la República de Guatemala, Lic. Marco Vinicio Cerezo Arévalo”. 12, 18, 19 y 20 p.

geográficamente es parte de Retalhuleu. Derivado de todo lo anterior se establece en forma definitiva la ubicación del municipio de El Palmar, el cual queda rodeado por las siguientes fincas: La Aurora, Guadalupe, Santa Elena, San Dionisio, Alicia, La Esperanza y Santa Herlinda. “En 1987 se ejecutaron trabajos de urbanización y al final de ese mismo año se realiza el traslado de todas las familias afectadas, a partir del 10 de mayo de 1988 se inaugura de manera oficial el nuevo pueblo.”²

1.2 Localización y extensión

El municipio de El Palmar, departamento de Quetzaltenango, está ubicado al sur-occidente del país en la región VI, la extensión territorial es de 149 kilómetros cuadrados, equivalente a un 7.63% del territorio del Departamento. Limita al norte con los municipios de San Martín Sacatepéquez y Quetzaltenango (Quetzaltenango), al este con Zunil (Quetzaltenango), al sur con San Felipe y Nuevo San Carlos (Retalhuleu), al oeste con Colimba (Quetzaltenango). Su altitud mínima es de 705 metros sobre el nivel del mar y la máxima de 1,300.

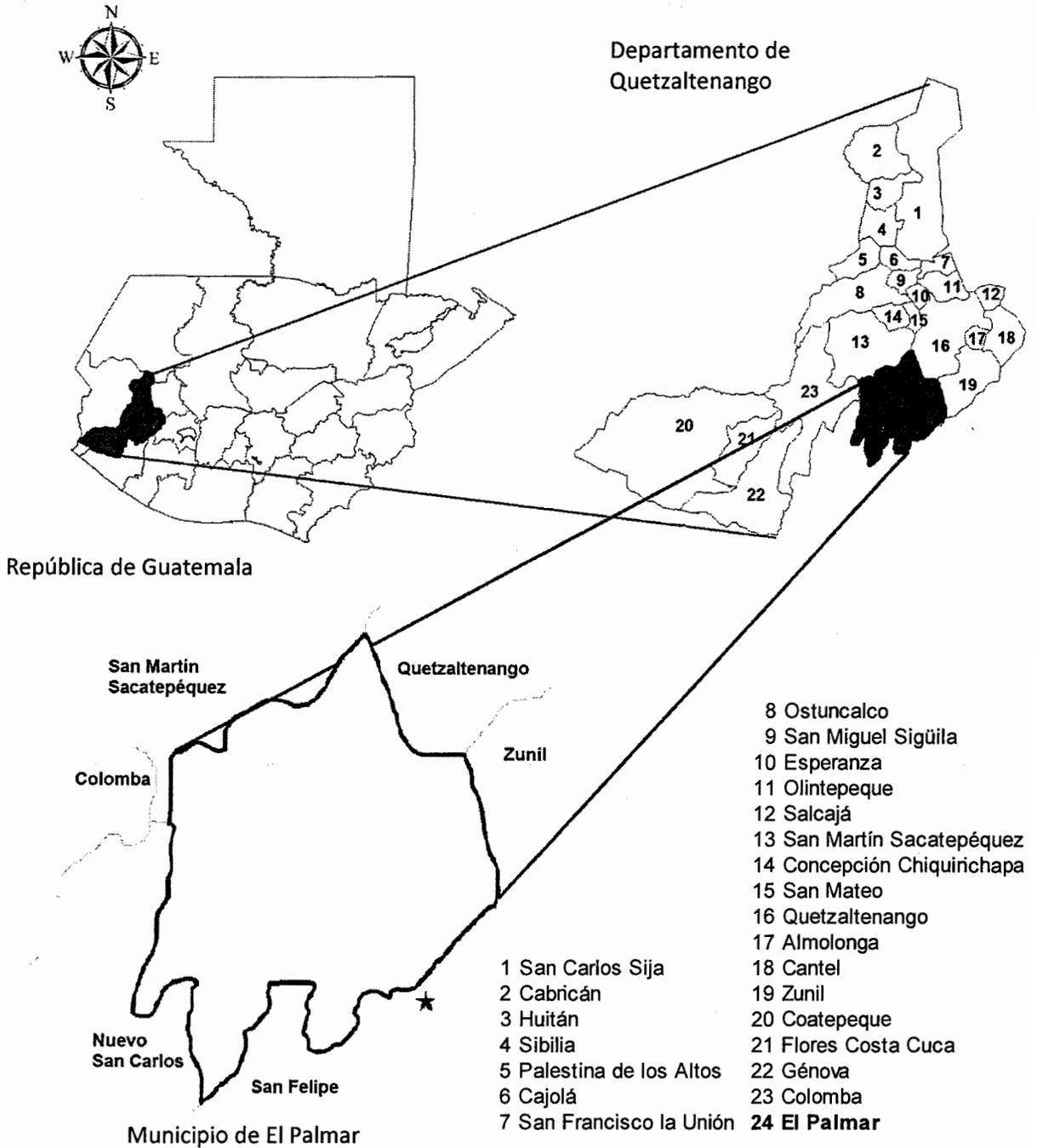
Su latitud es 14°38'58" y su longitud es 91°35'25"³. Su número de habitantes es de 22,917 (INE 2002) y 28,894 (INE 2012). El nuevo Palmar conocido así, se encuentra ubicado geográficamente en terrenos de la Finca San José de Los Encuentros en el municipio de San Felipe en Retalhuleu, tiene colindancias con las fincas Patio de Bolas, Hamburgo, Colombita y la Cooperativa Unión Palmarence. Se encuentra situado en el suroccidente del país a 37 kilómetros de la cabecera departamental y a 191 kilómetros de la ciudad capital.

La ubicación geográfica del Municipio se puede apreciar en el siguiente mapa.

² Cambranes, C. J. 1985. *Café y Campesinos en Guatemala, 1853-1897*. Guatemala, editorial Universitaria. 99 p.

³ Gall, F. 1978. *Diccionario Geográfico Nacional: tomo IV*. Guatemala, editorial Océano. 21 p.

Mapa 1
Municipio de El Palmar, Departamento de Quetzaltenango
Ubicación Geográfica del Municipio
Año: 2012



Fuente: elaboración propia, con base en mapa proporcionado por el Instituto Geográfico Nacional -IGN-, e investigación de campo Grupo EPS, segundo semestre 2012.

1.2.1 Clima

Ubicado en la eco-región del Bosque Sub-Tropical muy Húmedo, caracterizado por ser una zona de clima templado y cálido. El Municipio posee una temperatura promedio anual de “18-25°C, precipitación media de 4,000 a 4,700 milímetros al año”⁴, presenta lluvias intensas debido a la vegetación que forma parte del lugar, los mayores registros se obtienen de mayo a octubre; “el nivel de humedad relativa se estima en 88% y la velocidad de los vientos entre cinco y diez kilómetros por hora”⁵. Goza de dos estaciones climatológicas en el año: la temporada seca o de verano y la estación lluviosa o de invierno. El nivel de humedad es “A” lo que significa que el territorio posee un alto contenido húmedo y es apto para el cultivo de productos agrícolas.

1.2.2 Idioma

El municipio de El Palmar responde a la cultura originaria de descendencia Maya Quiché y Mam, en las áreas rurales del Municipio los idiomas predominantes son estos mismos (Quiché y Mam). Sin embargo en la comunidad Guadalupe Victoria los habitantes utilizan el idioma acateco.

1.3 DIVISIÓN POLÍTICO-ADMINISTRATIVA

La presente variable permite conocer la forma en que están distribuidos los centros poblados del Municipio, al período de la investigación.

1.3.1 División política

Es la identificación de cada lugar poblado y que en conjunto comprenden el pueblo, las aldeas, caseríos, fincas, parcelamientos, labores y lotificaciones. De acuerdo a los Censos de Población de 1994 y 2002, junto con la investigación

⁴ Laboratorio de Información Geográfica del Ministerio de Agricultura Ganadería y Alimentación, -SIG MAGA- *Mapa de precipitación y temperaturas promedio anuales*, según registros promedios anuales del -INSIVUMEH-.

⁵ Storm 247 “*Predicción del tiempo para el municipio de El Palmar*”. (en línea). Consultado el 30 de Oct. 2012. Disponible en: <http://es.storm247.com/tiempo/108301002/resumen#Día=8>

de campo realizada en el año 2012, se totalizó la cantidad de centros poblados según su categoría, el resultado de los mismos se presenta en un resumen, de la siguiente manera.

Cuadro 1
Municipio de El Palmar, Departamento de Quetzaltenango
Resumen de Centros Poblados por Categoría
Años: 1994, 2002 y 2012

Categoría	Censo 1994	Censo 2002	Encuesta 2012
Pueblo	1	1	1
Aldeas	2	2	6
Caseríos	6	7	21
Fincas	54	33	46
Parcelamiento	1	-	-
Labores	2	-	-
Lotificación	1	-	-
Otros	1	3	-
Totales	68	46	74

Fuente: elaboración propia, con base en datos proporcionados por la Dirección Municipal de Planificación del Municipio, X Censo de Población y V de Habitación 1994, XI Censo de Población y VI de Habitación 2002 del Instituto Nacional de Estadística -INE-, e investigación de campo Grupo EPS, segundo semestre 2012.

Según lo presentado, en la investigación se determinó que los centros poblados se han incrementado durante los últimos años, fenómeno que se explica debido al aumento de población, según los datos contenidos en el Censo de 1994 comparado al del año 2002 éstos disminuyeron, así mismo se observó el crecimiento poblacional por la gran cantidad de caseríos que se ubican en las cercanías del Casco Urbano. Las categorías de: parcelamiento, labores y lotificaciones no se encontraron según la investigación de campo, pero son utilizados para identificar a pocas comunidades como: El Tineco, San Marcos y Belén.

1.3.2 División administrativa

La administración está a cargo del Concejo Municipal (integrado por Alcalde, Síndicos y Concejales), las Alcaldías Auxiliares de los centros poblados y los Consejos Comunitarios de Desarrollo. La elección de las autoridades municipales se lleva a cabo en comicios populares cada cuatro años.

1.4 RECURSOS NATURALES

“Son todos aquellos bienes que ofrece la naturaleza, los cuales pueden ser objeto de manejo, explotación y aprovechamiento por parte del ser humano, razón por la cual se convierten en bienes económicos”⁶. Los recursos naturales se clasifican en: renovables (suelos, hídrico, hidrobiológico, forestal, flora y fauna) y no renovables (combustibles fósiles, energía nuclear, acuíferos, minas y canteras).

En el año 2012 se localizaron los siguientes recursos naturales en el Municipio: renovables como, suelos, agua, bosques, flora y fauna y no renovables como las canteras. Los recursos anterior mencionados se encontraron deteriorados, debido a la alta contaminación originada por los desechos sólidos depositados en los causes de los ríos y la falta de drenajes en varias de las comunidades; también el uso de suelos destinados a los cultivos agrícolas incrementaron el daño a los mismos al reducir las especies de bosque, por lo que la flora y fauna se encontraron en riesgo no sólo por estos casos sino también por las catástrofes naturales como las erupciones volcánicas frecuentes. Por lo anterior el desarrollo sostenible se encuentra en peligro, debido a que la población no utiliza de forma razonable los recursos renovables que se deterioran lentamente y provoca la carencia a futuras generaciones.

⁶ Aguilar Catalán, J. A. 2012. *“Métodos para la investigación del diagnóstico socioeconómico: pautas para el desarrollo de las regiones, en países que han sido mal administrados”*. 3ª. ed. Guatemala, RENACER. 39 p.

1.4.1 Suelos

Son la fuente generadora de actividades productivas y con base a sus cualidades, estado y degradación, se puede medir la fertilidad de los mismos, así como el nivel de aprovechamiento al utilizarse para determinar la producción alimenticia y económica del Municipio.

1.4.1.1 Tipos de suelo

Según la clasificación de Simmons, los suelos se dividen en: Samayac, Cimas volcánicas, Suchitepéquez, Retalhuleu, Chuvá, Palín y Ostuncalco.

1.4.1.2 Usos del suelo (actual y potencial)

El Palmar presenta una diversidad de suelos con vocación forestal debido a la inclinación de la superficie, sin embargo se utilizan en mayor parte para las actividades agrícolas que representan un estimado de 105 km² de extensión territorial, las áreas forestales diversas ocupan 37 km² y el restante 7 km² es utilizado para actividades pecuarias. El uso actual de los suelos radica en la explotación de los cultivos agrícolas como: café, banano, maíz, macadamia, plantaciones de hule y limón. El uso potencial puede ser utilizado para la siembra de hortalizas, es decir: arveja china, cebolla, entre otros; también se incluye el recurso hidrobiológico de la tilapia.

1.4.2 Agua

El recurso agua proviene de la superficie de dos cuencas: la del río Samalá y la del río Ocosito, la primera ocupa una extensión territorial de 9,714.74 hectáreas y la segunda 7,823.25 hectáreas.

1.4.3 Bosques

“El Palmar conserva importantes áreas en bosque latifoliado representado en un 25% de la extensión territorial que colinda con Zunil; por otro lado un aproximado

del 3% del territorio del Municipio se encuentra cubierto con bosque mixto, es decir latifoliadas y coníferos, entre los que predomina con un 60% los bosques secundarios y arbustos”.⁷

1.4.4 Flora

Las especies de flora localizadas en el Municipio y en sus Reservas naturales privadas son: especies maderables (cushín, casuarina, pino candelillo, araucaria; torreliana e higuero), especies ornamentales (crotón, gigante, cyca) y malezas (mozote, falsa pascua, chinita, comemano; quinamul y campanita). Además se localizó otras especies de flora, representado en tipos de árboles como: capulín, palo blanco, canoj blanco, conacaste, cedro, jocote silvestre, palo volador, oblonga, cola de iguana y albaricoque.

1.4.5 Fauna

Según la investigación, observación y entrevista al Ingeniero Gilmar Morán, Administrador de Finca y Reserva Protegida Privada Patzulín, se establece que la fauna en el Municipio se integra de la siguiente manera: aves (tucanes, zanates, pájaros carpinteros, entre otros), mamíferos (venado, tacuacín, pizote, tigrillo, cotuza, taltuza, tepezcuintle, ardilla, zorra, mapache, armadillo, margay, comadreja, hormiguero rayado) y reptiles (culebras y lagartijas). Además en las partes altas, cerca de las faldas del volcán Santa María, se encuentran muchas especies de mariposas y aves, se considera una de las partes con mayor biodiversidad del país en conjunto con el área de Zunil.

1.4.6 Minas y canteras

El Municipio no posee minas; sin embargo respecto a canteras el río Samalá es utilizado para la extracción de arena y piedras para construcción, además de

⁷Consejo Municipal de Desarrollo, Secretaría de Planificación y Programación de la presidencia y Dirección de Planificación Territorial. 2010. *Plan de Desarrollo, El Palmar, Quetzaltenango: producción forestal*. Guatemala. 60 p.

otros ríos que afluyen al mismo que poseen potencial para este tipo de actividades.

1.5 POBLACIÓN

“Con el nombre de población se designa a todo grupo humano de cierta magnitud que habita en un sector determinado de la Tierra y mantiene relaciones de agrupación”⁸

1.5.1 Total, número de hogares y tasa de crecimiento

La población total comprende a hombres, mujeres y niños de las distintas edades que habitan en determinada área geográfica. La tabla siguiente muestra el total de habitantes y hogares del Municipio, para efectos técnicos se considera que cada hogar está integrado por una familia de cinco personas.

Tabla 1
Municipio de El Palmar, Departamento de Quetzaltenango
Población Total, Número de Hogares y Tasa de Crecimiento
Años: 1994, 2002 y 2012

Descripción	Censo 1994	Censo 2002	Proyección 2012
Población total (habitantes)	18,601	22,917	28,894
Número de hogares	3,428	4,195	5,779
Tasa de crecimiento anual %		3	2

Fuente: elaboración propia, con base en datos del X Censo Nacional de Población y V de Habitación de 1994, XI Censo Nacional de Población y VI de Habitación de 2002, Estimaciones de la Población total por Municipio para el período 2008-2020. Del Instituto Nacional de Estadística -INE-, e investigación de campo Grupo EPS, segundo semestre 2012.

El análisis de los datos presenta un crecimiento de habitantes del 26% con respecto al año 2002 y 27% en el número de hogares, como consecuencia del aumento de los centros poblados, casos de natalidad y formación de hogares a temprana edad, sin embargo la tasa de crecimiento anual ha disminuido 1%.

⁸ Editorial Océano. 2008. “Gran enciclopedia interactiva: el concepto de población”. (en línea). Consultado el 11 de oct. 2012. Disponible en: <http://oceanodigital.oceano.com/Universitas/exit.do>.

1.5.2 Densidad poblacional

La densidad poblacional del Municipio en el año 1994 era de 125 habitantes por kilómetro cuadrado, para el año 2002 era de 154 y según proyección el 2012 presenta 194 en una población de 28,894 habitantes.

1.5.3 Población económicamente activa –PEA-

La población está integrada por tres franjas: pre-productiva (0-14 años de edad), productiva (15-64 años) y post-productiva (65 años de edad en adelante).

La población económicamente activa –PEA- es la franja productiva que incluye a las personas de quince a 64 años de edad. El siguiente cuadro muestra por sexo y área, la distribución de esta población.

Cuadro 2
Municipio de El Palmar, Departamento de Quetzaltenango
Población Económicamente Activa -PEA-
Años: 1994, 2002 y 2012

Descripción	1994		2002		Proyección 2012	
	Habitantes	%	Habitantes	%	Habitantes	%
PEA por sexo						
Hombre	3,974	85	5,106	72	6,437	72
Mujer	708	15	1,985	28	2,503	28
Total	4,682	100	7,091	100	8,940	100
PEA por área						
Urbana	1,277	27	1,985	28	2,503	28
Rural	3,405	73	5,106	72	6,437	72
Total	4,682	100	7,091	100	8,940	100

Fuente: elaboración propia, con base en datos del X Censo Nacional de Población y V de Habitación de 1994, XI Censo Nacional de Población y VI de Habitación de 2002 y Estimaciones de la Población total por municipio para el período 2008-2020. Del Instituto Nacional de Estadística -INE-.

La PEA durante el período de investigación se concentró con mayor intensidad en el área rural, debido a que la mayoría de habitantes se dedican a actividades agrícolas y en relación a los años 1994 y 2002 se ha incrementado y como principal aspecto se observó la mayor participación de la mujer.

1.5.3.1 Actividad productiva

De acuerdo a la investigación realizada, las actividades productivas que generaron mayores oportunidades de trabajo a la población son: la agricultura, seguida del comercio y servicios, las demás aportaron en menor escala.

1.5.4 Migración

La migración presenta dos enfoques: la inmigración y la emigración.

1.5.4.1 Inmigración

Según datos obtenidos en el trabajo de campo, del total de la población encuestada el 2.80% ha inmigrado al Municipio, de este porcentaje la mayor participación es por trabajo y matrimonio, seguida por educación y otras causas.

1.5.4.2 Emigración

Según datos obtenidos de la muestra, el 7.36% tiene familiares que han emigrado fuera del Casco Urbano, la mayor proporción se ha desplazado hacia otro Municipio o Departamento de la República de Guatemala y el restante emigró fuera del país, principalmente a los Estados Unidos de Norteamérica, esto derivado de diversos factores como: falta de oportunidades de trabajo y bajos salarios que no permiten cubrir el mínimo vital de la canasta básica.

1.5.5 Vivienda

Las viviendas reflejaron un avance en cuanto a los materiales de construcción utilizados; el uso de la madera se ha sustituido por block, preferido para la construcción de paredes; el material utilizado en primer lugar para el techo ha sido la lámina metálica, seguido de la loza de concreto. Como piso se utiliza la torta de cemento, aunque algunas viviendas encuestadas poseen sólo tierra, lo cual ha disminuido con relación al año 2002. Se determinó que la situación de la vivienda para los años 2002 y 2012, desde el punto de vista de la propiedad es

que el mayor porcentaje de las familias poseen vivienda propia y en menor proporción alquilan o la comparten con otras familias.

1.5.6 Ocupación y salarios

Las familias de El Palmar dependen en un 54% de la actividad agrícola, seguida del sector de comercio y servicios con un 43%, en un 2% de las actividades artesanales y en un porcentaje mínimo de la actividad pecuaria y agroindustrial. El salario mínimo autorizado para las actividades agrícolas es de Q. 68.00 diarios por jornada de trabajo, sin embargo los empleadores que se dedican a esta actividad ofrecen un salario de Q. 35.00 a Q. 50.00 por jornal. Para las actividades artesanales la forma de remuneración es a destajo.

1.5.7 Niveles de ingreso

Según el trabajo de campo realizado, se determinó los ingresos mensuales por hogar en quetzales y se detalla de la siguiente manera:

Cuadro 3
Municipio de El Palmar, Departamento de Quetzaltenango
Niveles de Ingresos Familiares según Rangos
Año: 2012

Rango de ingresos en Q.			Hogares	%
1.00	a	450.00	34	6
451.00	a	900.00	131	22
901.00	a	1,350.00	153	26
1,351.00	a	1,800.00	104	17
1,801.00	a	2,250.00	60	10
2,251.00	a	2,700.00	50	8
2,701.00	a	3,150.00	29	5
3,151.00	ó	más	37	6
Total			598	100

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

El mayor porcentaje de los hogares del Municipio obtienen ingresos inferiores al salario mínimo, que "para el año 2012 era de un total de Q. 2,324.00 integrado

por Q. 2,074.00 mensual más una bonificación incentivo de Q. 250.00”⁹; esto se debe a que no se paga lo establecido legalmente y se ve reflejado en los habitantes que no cuentan con un ingreso económico suficiente para cubrir sus necesidades básicas, lo que ubica a la mayor parte de la población en pobreza extrema.

1.5.8 Pobreza

El Instituto Nacional de Estadística -INE- en la Encuesta Nacional de Condiciones de Vida -ENCOVI 2011-, establece “como línea de pobreza extrema un gasto total en alimentos de Q. 4,380.00 per cápita por año para el nivel nacional. Así mismo, una línea de pobreza general con un gasto total de Q.9,030.93 per cápita por año para el nivel nacional”¹⁰. La siguiente tabla muestra la distribución de la pobreza del Municipio por categoría:

Tabla 2
Municipio de El Palmar, Departamento de Quetzaltenango
Niveles de Pobreza
Años: 2002, 2006 y 2011
(Cifras en Porcentaje)

Descripción	Nivel municipal		Nivel departamental	
	SEGEPLAN 2002	INE 2011	ENCOVI 2006	INE 2011
No pobreza	22	51	56	33
Pobreza no extrema	53	40	34	50
Pobreza extrema	25	9	10	17

Fuente: elaboración propia, con base en datos del Informe Final Mapa de Pobreza y Desigualdad a nivel Municipal para Guatemala al año 2002 de la Secretaría de Planificación y Programación de la Presidencia –SEGEPLAN–, Encuesta Nacional de Condiciones de Vida 2006 -ENCOVI-, del Instituto Nacional de Estadística –INE– y Mapa de Pobreza Rural en Guatemala 2011, del Instituto Nacional de Estadística –INE–.

⁹ Ministerio de Trabajo y Previsión Social, GT. 2011. “Acuerdo gubernativo número 520-2011: salarios mínimos para actividades agrícolas, no agrícolas y de la actividad exportadora y de maquila”. Guatemala.

¹⁰ INE (Instituto Nacional de Estadística, GT). 2011. “Encuesta Nacional de Condiciones de Vida 2011, -ENCOVI- 2011”. Guatemala.

Las cifras presentadas muestran los niveles de pobreza, lo cual refleja que la pobreza no extrema y extrema han disminuido en el año 2011 en comparación al año 2002, por lo que se determinó que las personas tienen las posibilidades de cubrir los costos de la canasta básica alimenticia.

1.5.8.1 Pobreza total

Al año 2012 según la investigación realizada, la pobreza general en el Municipio representa un 94%, lo que significa que de cada 100 habitantes 94 son pobres, de éstos 41 están en situación de pobreza no extrema y 53 en pobreza extrema.

1.5.9 Desnutrición

Según los datos obtenidos a través del Ministerio de Salud Pública y Asistencia Social, al año 2009 se contaba con una tasa mínima de desnutrición en niños menores de cinco años, la que para el año 2012 aumenta de acuerdo a la información proporcionada por el centro de salud de la comunidad, representada por un total de 39 casos la mayoría a nivel infantil.

1.5.10 Empleo

Con base al censo de población al 2002 del Instituto Nacional de Estadística -INE-, los habitantes ocupados representaban el 99% de la población económicamente activa del Municipio. Para el año 2012, las principales fuentes de empleo se encuentran centradas en la actividad agrícola de manera principal en la producción de café, macadamia y banano, seguido por la actividad de comercio y servicios, la actividad artesanal y en un bajo porcentaje la actividad pecuaria y la agroindustria.

1.6 ESTRUCTURA AGRARIA

En esta variable se analizan datos de los Censos Nacionales Agropecuarios de los años 1979, 2003 y los de la encuesta realizada en el 2012. El Palmar se

caracteriza por la abundante concentración de la tierra, al contar con un número elevado de fincas que poseen grandes extensiones de superficie y una pequeña parte en un gran número de personas, la mayoría se dedican a la agricultura.

1.6.1 Tenencia de la tierra

Determina la forma de propiedad de las tierras distribuidas, con lo cual los productores establecen los derechos que tienen sobre las extensiones de tierra para dedicarse a actividades productivas, hacer el uso de ellas y explotación de las mismas. Según los Censos Nacionales Agropecuarios de los años 1979 y 2003, así como resultados de la encuesta del año 2012, ha prevalecido el régimen de tenencia propia, con un alto nivel de concentración, además en ocasiones las personas otorgan sus propiedades en alquiler para que otras trabajen la producción agrícola. Las formas mixtas de tierra han ido en aumento en comparación con los censos y el tipo de tenencia de tierra Usufructo es poco representativo para la encuesta trabajada en el año 2012.

1.6.2 Concentración de la tierra

La situación de la concentración de la tierra en El Palmar según la clasificación del Instituto Universitario Centroamericano de Investigaciones Sociales y Económicas -IUCISE-, es que el número de microfincas ha aumentado con el transcurso del tiempo de la misma manera para las fincas subfamiliares en relación a los censos de 1979 y 2003. Para los datos de la encuesta 2012 también se determinó un número elevado de microfincas y fincas subfamiliares, sin embargo la tenencia de tierra se concentra de forma considerada en las fincas multifamiliares debido a que poseen una gran extensión territorial.

Las fincas familiares han disminuido en comparación a los censos de 1979 y 2003, debido a que los propietarios adquieren más extensiones de tierra o venden parte de la superficie cultivada y se transforman en otro tipo de finca. Cabe mencionar que para los datos de la encuesta 2012 el número de fincas

presenta una tendencia similar, acontecimiento observado durante el período de investigación de campo.

1.7 SERVICIOS BÁSICOS Y SU INFRAESTRUCTURA

“En este apartado se estudiarán los niveles de cobertura que tienen los servicios básicos, sobre la población, tanto en el área urbana, como rural y especificar las zonas donde más se manifiestan los principales problemas de déficit y la calidad del servicio que se presta y su infraestructura.”¹¹

1.7.1 Educación

Son las disciplinas destinadas a ofrecer conocimiento o desarrollo a los habitantes, brindada a niños, jóvenes y a toda aquella persona que las necesita para mejorar su nivel económico. Según investigación realizada en el año 2012 muestra que el proceso educativo va en detrimento a medida que se incrementa el nivel de escolaridad, dicha situación es considerada uno de los principales problemas educativos, debido a la carencia de infraestructuras.

Se determinó que en el Casco Urbano el nivel superior de educación está a cargo de una extensión de la Universidad Rural, que se coloca a disposición de los habitantes y brinda la oportunidad de enseñanza profesional a personas que se dedican a actividades laborales, las carreras que proporciona pueden ayudar a mejorar el desarrollo en los hogares.

1.7.1.1 Tasa de cobertura

Se refiere al alcance que posee el servicio de educación, una de las principales razones que promueven la asistencia a los centros educativos es el aporte socioeconómico proporcionado por los programas gubernamentales, lo que

¹¹ Aguilar Catalán, J. A. 2012. *“Métodos para la investigación del diagnóstico socioeconómico: pautas para el desarrollo de las regiones, en países que han sido mal administrados”*. 3ª. ed. Guatemala, RENACER. 42 p.

otorga un beneficio económico a cambio de que los niños asistan a clases. La situación de cobertura educativa para el ciclo escolar 2012 es la siguiente.

Cuadro 4
Municipio de El Palmar, Departamento de Quetzaltenango
Tasas de Cobertura por Niveles Educativos
Años: 1994, 2002 y 2012

Año	Nivel	Alumnos en edad	Alumnos inscritos	Cobertura %	Sin Cobertura %
1994	Preprimaria	261	139	53.3	46.7
	Primaria	7,473	3,831	51.3	48.7
	Ciclo básico	688	247	35.9	64.1
	Ciclo diversificado	20	16	80.0	20.0
	Totales	8,442	4,233	--	--
2002	Preprimaria	136	722	100.0	--
	Primaria	9,966	4,712	47.3	52.7
	Ciclo básico	1,229	723	58.8	41.2
	Ciclo diversificado	816	83	10.2	89.8
	Totales	12,147	6,240	--	--
2012	Preprimaria	651	651	100.0	--
	Primaria	6,946	5,427	78.1	21.9
	Ciclo básico	1,985	1,500	75.6	24.4
	Ciclo diversificado	1,898	118	6.2	93.8
	Superior	4,649	40	0.9	99.1
	Totales	16,129	7,736	--	--

Fuente: elaboración propia, con base en datos obtenidos del X Censo de Población y V de Habitación 1994, XI Censo de Población y VI de Habitación 2002; del Instituto Nacional de Estadística -INE- y por la Coordinación Técnica Administrativa de El Palmar 091902, e investigación de campo Grupo EPS, segundo semestre 2012.

La mayor cobertura se encuentra en el nivel preprimario y primario con respecto al nivel medio y superior en los tres años analizados. El mayor déficit lo posee el ciclo diversificado, que es muy elevado en 2002 y 2012, esto se debe a que los jóvenes no pueden continuar sus estudios, debido a que necesitan trabajar y contribuir al ingreso económico para el sostenimiento familiar.

1.7.1.2 Tasa de deserción

Indica el porcentaje de alumnos que se retiraron del sistema educativo durante un período escolar; según la investigación se pudo determinar que la mayor tasa

de deserción educativa se encuentra en el nivel diversificado para todos los años analizados, seguido del pre-primario y primario debido a las condiciones económicas de los hogares y la incorporación a las actividades laborales de las personas que se encuentran en edad escolar, uno de los cambios significativos es la reducción de esta tasa en el área rural del nivel primario.

1.7.1.3 Alfabetismo y analfabetismo

A pesar de los múltiples esfuerzos de la población y autoridades educativas como el programa de alfabetización que desarrolla el Comité Nacional de Alfabetización –CONALFA-, no se ha podido erradicar los índices de analfabetismo, tal como puede observarse en el siguiente cuadro.

Cuadro 5
Municipio de El Palmar, Departamento de Quetzaltenango
Alfabetismo y Analfabetismo
Años: 1994, 2002 y 2012

Descripción	Censo 1994		Censo 2002		CONALFA 2012	
	Habitantes	%	Habitantes	%	Habitantes	%
Alfabetas	5,502	59	12,125	69	17,224	81
Analfabetas	3,805	41	5,523	31	3,292	19
Total	9,307	100	17,648	100	20,516	100

Fuente: elaboración propia, con base en datos obtenidos del X Censo de Población y V de Habitación 1994, XI Censo de Población y VI de Habitación 2002; del Instituto Nacional de Estadística -INE-, Área de Estadística de la Unidad de Informática y Estadística -CONALFA- e investigación de campo Grupo EPS, segundo semestre 2012.

Se observó que la población alfabetas se ha incrementado en comparación a los censos de población y habitación de los años 1994 y 2002. Es importante mejorar la calidad de educación para que las personas adquieran y desarrollen conocimientos necesarios para el buen desempeño social como productivo y así puedan integrarse de una mejor manera en el ámbito laboral.

1.7.2 Salud

El área urbana está cubierta por un Centro de Salud, la Cruz Roja y un dispensario llamado "San José"; el área rural cuenta con cuatro puestos de salud en: San Miguelito Calahuaché, San Antonio Buena Vista, Niminá y San Marcos, además de la Fundación de Desarrollo Integral -FUNDEI-, que realiza jornadas médicas en los centros poblados una vez al mes.

1.7.2.1 Morbilidad

Las enfermedades que más afectan a la población son: resfriado común, parasitosis intestinal y amigdalitis aguda, debido al agua contaminada, falta de higiene en los alimentos, cambios climáticos, entre otros.

1.7.2.2 Mortalidad

Las principales causas de mortalidad general durante el año 2012 fueron: fallecimientos por causas no determinadas con el mayor porcentaje, seguido de los que ocurren en forma natural y los que son provocados por personas que se quitan la vida. La tasa de mortalidad general para el año 2012 fue de 0.28% en relación a la población total del Municipio. Cada año la mortalidad disminuye, aunque la tasa es consistente la población aumenta y los casos de mortalidad cada vez son menores. La tasa de mortalidad infantil según memorias de estadísticas vitales y vigilancia epidemiológica de FUNDEI, fue del 0.60% en relación a la población menor a un año del año 2012, que según proyección es de 504 habitantes, ésta ha disminuido en comparación a los años 2002 y 2007. Las principales causas de mortalidad infantil, son: la no determinada seguida de la natural, las restantes son por muerte provocada y por fiebre.

1.7.3 Agua

Según investigación realizada en el año 2012, se determinó que el agua que se abastece en el área urbana, es proveniente de manantiales y no se tiene ningún

tipo de tratamiento para la misma; la Municipalidad abastece a la población por medio de pozos mecánicos construidos en las comunidades. La distribución en el área rural es a través de tubería que se coloca en los ríos y de igual forma no tiene ninguna clase de tratamiento.

La cobertura histórica y actual del servicio de agua se detalla como sigue:

Cuadro 6
Municipio de El Palmar, Departamento de Quetzaltenango
Cobertura de Agua por Hogares
Años: 1994, 2002 y 2012

Descripción	Censo 1994		Censo 2002		Diagnóstico 2012	
	Hogares	%	Hogares	%	Hogares	%
Con servicio	2,597	75.8	3,518	83.9	5,230	90.5
Sin servicio	831	24.2	677	16.1	549	9.5
Totales	3,428	100.0	4,195	100.0	5,779	100.0

Fuente: elaboración propia, con base en datos obtenidos del X Censo de Población y V de Habitación 1994, XI Censo de Población y VI de Habitación 2002; del Instituto Nacional de Estadística -INE- e investigación de campo Grupo EPS, segundo semestre 2012.

El número de hogares que contaban con el servicio de agua en el año 2002 aumentó con relación a 1994 en un 8.1% de acuerdo a los censos de habitación y población del INE. Este valor aumentó para el 2012 en un 6.6% en relación al último censo; según información obtenida en guías de entrevista a COCODES, 5,230 hogares contaban con el servicio de agua entubada lo que representa el 90.5% del total. Los hogares que no poseen este servicio, obtienen el vital líquido de pozos, toneles o cisternas, ríos u otro tipo de fuentes. El Municipio posee diecinueve ríos, que funcionan para abastecimiento de algunos hogares.

1.7.4 Energía eléctrica

Según investigación realizada en el año 2012 se determinó que el alumbrado público así como la energía domiciliar son escasos en el área rural del Municipio, este último por falta de recursos económicos de los habitantes. La electricidad es indispensable para el desarrollo tecnológico y humano, debido a la

importancia de permitir elevar la calidad de vida de quienes la reciben.

1.7.4.1 Alumbrado público

La cobertura de este servicio para el año 2012 es de un 85.8% en el área urbana y 14.2% en el área rural. En algunas regiones se aprecia sólo en las avenidas principales y en otras el servicio es casi inexistente.

1.7.4.2 Energía domiciliar

Se determinó que en el área urbana todos los hogares cuentan con energía eléctrica, sin embargo en el área rural hay hogares que no poseen este servicio debido a que no cuentan con los recursos económicos suficientes. El servicio es proporcionado por la Distribuidora de Electricidad de Occidente, S.A. –DEOCSA– y la tarifa se estima en Q. 2.45 por kw. de consumo con IVA incluido.

1.7.5 Drenajes y alcantarillados

Según guías de entrevista a COCODES, se determinó que la cobertura de estos servicios en el área urbana para el año 2002, ha aumentado en relación con el año 1994 en un 28% y en el 2012 se ha incrementado en un 49% en relación al 2002, en el área rural estos servicios aumentaron para el año 2002 en relación a 1994 en un 4% y para el 2012 incrementó un 27% respecto al 2002.

1.7.6 Sistemas de recolección de basura

El Palmar posee el Proyecto Tren de Aseo el cual se colocó en marcha en el año 2012, consiste en recolectar la basura del área urbana para luego depositarla en un lote ubicado en el Antiguo Palmar, sin embargo en el área rural las personas entierran o queman la basura por carecer de este servicio.

1.7.7 Letrinización

Según los datos del XI Censo Nacional de Población y VI de Habitación 2002 e investigación de campo, se determinó que en el año 2012 el 20.4% de los hogares en el área urbana poseen letrina, mientras que en el área rural es un 42%, en comparación con el censo de población y habitación del año 2002 estos disminuyeron; en el área urbana se tiene una cobertura del 78.5% de hogares que poseen el servicio de excusado lavable, mientras un 56.8% en el área rural, ambos casos registran un aumento en comparación al año 2002.

1.7.8 Cementerio

El Municipio posee seis cementerios, los cuales se encuentran ubicados, uno en el Casco Urbano y en el área rural en las aldeas Niminá, Belén, San Marcos, San Miguelito Calahuaché y caserío Nueva Esperanza Miralta.

1.8 INFRAESTRUCTURA PRODUCTIVA

Dentro de los aspectos a considerar en esta variable están: Unidades de mini-riego, centros de acopio, mercado, vías de acceso, puentes, energía eléctrica comercial e industrial, telecomunicaciones, transporte, rastros, entre otros.

1.8.1 Unidades de mini-riego

Se determinó que la mayoría de centros poblados aprovechan la lluvia para surtir de agua las plantaciones, a diferencia de las unidades multifamiliares grandes que en mediana proporción utilizan riego por aspersión.

1.8.2 Centros de acopio

Se observaron distintos tipos, entre los que se puede mencionar: centro de acopio primario, ubicado en la finca multifamiliar grande Patzulín. También se observaron los terciarios que no se consideran como puestos fijos, sino como rutas de acopio en camiones que operan en forma programada por las áreas de

producción, los que compran a los pequeños agricultores para después llevarla hacia los beneficios en donde se inician los procesos de transformación y venta.

1.8.3 Mercado

Dentro del Casco Urbano se observó el único mercado del Municipio, éste tiene mayor actividad los días martes, jueves y sábado. La infraestructura física muestra deficiencias en cuanto a acondicionamiento de áreas para las diversas ventas y falta de surtidos en los productos de la canasta básica.

1.8.4 Vías de acceso

El municipio de El Palmar está ubicado en el kilómetro 191 por la costa sur en la carretera 9-S, desvío tomado a los 177 km. de la ruta CA-2 en jurisdicción de San Sebastián, Retalhuleu; la condición de las vías de acceso al Municipio así como de algunas calles dentro del casco urbano y las rutas a algunos centros poblados, muestra una infraestructura aceptable, debido a que las calles están pavimentadas. Sin embargo las rutas de acceso e internas de la mayoría de centros poblados están en malas condiciones, como consecuencia de que son de terracería, empedrados resbaladizos así como pavimentos con grietas y baches, a consecuencia de ello el ingreso solamente es a pie o en vehículo de doble tracción.

1.8.5 Puentes

El Palmar posee un estimado de veinte puentes de concreto que se consideran transitables para peatones y para vehículos, sin embargo se observó que necesitan mantenimiento debido a que muestran cierto grado de deterioro.

1.8.6 Telecomunicaciones

La cobertura de telefonía móvil está a cargo de las empresas Claro, Tigo y Movistar; el servicio de internet, cable y telefonía de línea fija lo presta Claro. Un

aproximado del 90% de hogares poseen servicio telefónico móvil; también se encontraron dos estaciones de radios comunitarias, ubicadas en las aldeas Belén y San Marcos. Además en la Cabecera Municipal se encuentra ubicada la oficina de correos y telégrafos a un costado del edificio municipal.

1.8.7 Transporte

Los medios de transporte más utilizados son: buses, microbuses, pick-ups y moto taxis en el Casco Urbano; la movilización en la mayoría de poblados es a través de vehículos de doble tracción. El costo del servicio en el casco urbano es de Q.1.50 a Q.5.00 mientras que en los poblados es de Q.4.00 a Q.12.00.

1.8.8 Rastros

En el estudio realizado en El Palmar, se observó la existencia de una instalación destinada para este propósito, sin embargo aún no se encuentra habilitada, debido a esto el sacrificio de animales para la comercialización es realizado por las personas que se dedican a esta actividad dentro de su propiedad.

1.9 ORGANIZACIÓN SOCIAL Y PRODUCTIVA

Las organizaciones sociales y productivas dentro de la comunidad fueron creadas para propiciar el desarrollo del Municipio.

1.9.1 Organizaciones sociales

Se identificó la existencia de asociaciones de carácter religioso, grupos de vecinos, entidades públicas y privadas, que de forma ocasional realizan actividades como: jornadas médicas, ayuda a viudas, entre otros. Se determinó que de las corrientes religiosas, la evangélica es la más influyente con el 59% de adeptos y la católica con el 41%. Así mismo se estableció la existencia de comités, Consejos Comunitarios de Desarrollo -COCODES-, Consejo Municipal de Desarrollo -COMUDE- y el Consejo Departamental de Desarrollo -CODEDE-

1.9.2 Organizaciones productivas

Según la investigación de campo se determinó que las organizaciones productivas existentes son: Cooperativa Agrícola Integral Santiaguito, R.L., Cooperativa Agrícola Integral Loma Linda, R.L., Asociación Sostenible para el Desarrollo Integral -ASODIL- y la Asociación de Moto-Taxis.

1.10 ENTIDADES DE APOYO

Las instituciones que brindan apoyo social son: estatales, el Juzgado de Paz, Sub estación 41-42 de la Policía Nacional Civil, Sede 303 del Registro Nacional de las Personas, Oficina de la Coordinación Técnica de Educación (091901), Fundación de Desarrollo Integral, Centros de Atención y Desarrollo Infantil, Extensión del Ministerio de Desarrollo Social y Delegación del Tribunal Supremo Electoral; instituciones municipales: Municipalidad, Oficina de la Mujer, Oficina de Libre Acceso a la Información Pública, Unidad de Gestión Ambiental y Oficina de Agua y Alcantarillado. Organizaciones No Gubernamentales y privadas, se observó la existencia de esta última, Delegación de la Cruz Roja. En relación a instituciones internacionales se identificó la hidroeléctrica italiana Enel.

1.11 REQUERIMIENTOS DE INVERSIÓN SOCIAL

El contenido de esta variable se desarrolla en el capítulo cuatro de este informe.

1.12 ANÁLISIS DE RIESGOS

Se efectúa en función de la detección y prevención de catástrofes provocadas por fenómenos naturales, socio-naturales y antrópicos. Los riesgos se consideran como: "probabilidad de que un suceso exceda un valor específico de daños sociales, ambientales y económicos, de un lugar definido y durante un tiempo de exposición determinado".¹²

¹² "Desastres: una visión periodística". (en línea). Consultado el 15 de oct. 2012. Disponible en: <http://www.bvsde.paho.org/tutorial6/fulltext/doc13841.pdf>

1.12.1 Matriz de identificación de riesgos

De acuerdo a la investigación realizada durante la visita de campo al Municipio, en los centros poblados la sensibilidad en el riesgo y vulnerabilidad es latente y se muestra en la matriz que se presenta de la siguiente manera.

Tabla 3
Municipio de El Palmar, Departamento de Quezaltenango
Matriz de Identificación de Riesgos
Año: 2012

Naturales	Socio-naturales	Antrópicos
Sismos y terremotos Deslaves Inundaciones Grietas en los suelos Erupciones volcánicas Derrumbes	Deslizamientos	Accidentes automovilísticos Deforestación Contaminación del medio ambiente Dengue Epidemias Malaria VIH-SIDA Delincuencia Venta ilegal de combustible en casas de habitación

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

En la matriz anterior se observa los riesgos a los que están expuestos los habitantes de la región; para su prevención y mitigación se debe poner en marcha una serie de programas estatales y privados.

1.13 FLUJO COMERCIAL Y FINANCIERO

Es "El movimiento comercial y financiero que tiene un área, tanto hacia adentro, como hacia afuera y se debe de diagramar su comportamiento, especificando los distintos productos que se movilizan"¹³.

1.13.1 Flujo comercial

Según datos obtenidos en entrevistas realizadas en El Palmar, se puede inferir la situación de las importaciones y exportaciones de la siguiente manera.

¹³ Aguilar Catalán, J. A. Op. Cit. p 49

1.13.1.1 Importaciones

Los lugares que satisfacen las demandas de los pobladores del Municipio, son: Guatemala, San Felipe Retalhuleu, Mazatenango Suchitepéquez y la Cabecera departamental de Quetzaltenango.

1.13.1.2 Exportaciones

Dentro de los principales productos que se producen en el Municipio y que se exportan en mayor escala a otros lugares están: café en cereza, café pergamino y macadamia. Así mismo se observó la comercialización en menor escala de algunos productos como maíz, frijol, banano y pacaya. Los lugares de destino de las exportaciones comerciales son: Guatemala, San Felipe Retalhuleu, Mazatenango Suchitepéquez y Quetzaltenango.

1.13.2 Flujo financiero

Según información proporcionada por el Banco de Desarrollo Rural S.A., las remesas familiares enviadas por los emigrantes de El Palmar provienen el 100% de Estados Unidos y es una suma variada entre un Q.1,100,000.00 mensual de febrero a noviembre y Q. 1,900,000.00 mensual en enero y diciembre, lo que equivale a un promedio mensual de Q.1,141,666.67 ó \$ 143,425.00, esto representa Q. 13,700,000 al año, lo que beneficia a un aproximado de 2,657 familias.

1.14 RESUMEN DE ACTIVIDADES PRODUCTIVAS

Las actividades productivas más importantes son: la agrícola, pecuaria, artesanal, agroindustrial, comercio y servicios. Según la investigación efectuada, se presentan las distintas actividades productivas que contribuyen a la economía del Municipio.

Cuadro 7
Municipio de El Palmar, Departamento de Quetzaltenango
Resumen de Actividades Productivas
Año: 2012

Actividad	Personas empleadas	%	Valor de la producción Q.	%
Agrícola	1,621	71	30,480,875	43
Pecuaria	30	1	420,410	0
Artesanal	57	2	2,583,786	4
Agroindustrial	76	3	37,566,000	53
Comercio y servicios	517	23	0	0
Totales	2,301	100	71,051,071	100

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

El cuadro anterior muestra que de las actividades productivas, el sector agroindustrial y agrícola concentran la mayor aportación, la artesanal se presenta como una alternativa que permite a los pobladores obtener un ingreso para el sostenimiento familiar, de acuerdo al valor que aporta a la producción total. La pecuaria no se encuentra desarrollada debido a que su crianza es en menor escala y principalmente para el autoconsumo. El sector comercio y servicios se presenta como la segunda actividad en la generación de empleo.

1.14.1 Agrícola

Es una de las principales actividades productivas. De acuerdo a la información obtenida en el trabajo de campo, el producto que tiene mayor participación con base al volumen y valor de la producción es el café, seguido de la nuez de macadamia y en menor escala el maíz y frijol, sin embargo las unidades productivas se concentran en la producción de maíz y café.

1.14.2 Pecuaria

La actividad pecuaria no representa un aporte significativo al ingreso. En el año 2012 según la investigación de campo, la producción pecuaria por estrato y

producto de las unidades productivas que se dedican a la crianza y engorde de ganado porcino, avícola y bovino, presenta que en una mayor parte se realiza de forma doméstica, donde predomina el uso de mano de obra familiar para el cuidado y mantenimiento, se destinan para el autoconsumo, en especial la explotación avícola en su mayoría con la crianza de gallos, gallinas, pollos y pavos que se realizan a traspatio.

1.14.3 Artesanal

Esta actividad a pesar de no contar con niveles de tecnología avanzados, se encuentra diversificada y contribuye de manera significativa a la economía del Municipio. De acuerdo a la información recabada durante el trabajo de campo, se determinó que la producción total artesanal se encuentra conformada por las actividades de herrería, panadería, carpintería, sastrería y cestería, de las cuales la mayor concentración está en las tres primeras.

1.14.4 Agroindustrial

Se representa en forma principal con el beneficiado de café de cereza a pergamino y la transformación de macadamia a concha, de las cuales la producción de café pergamino concentra el mayor aporte en unidades productivas así como en volumen y valor de la producción, seguido de la producción de macadamia en concha.

1.14.5 Comercio y servicios

Esta actividad constituye una fuente importante de ingresos para los habitantes, donde el sector comercio posee mayor cantidad de unidades productivas tanto a nivel urbano como rural, por otra parte el de servicios se encuentra integrado en especial por cafés internet, fotocopiadoras, colegios, escuelas y transporte público, así como templos evangélicos y católicos.

CAPITULO II

DIAGNÓSTICO DE LA ORGANIZACIÓN

En el presente capítulo se detalla el marco legal que rige a la organización, así mismo la situación administrativa de la municipalidad de El Palmar, departamento de Quetzaltenango, durante el año 2012 y como ésta planifica todos los proyectos, mediante un análisis a través de las distintas fases del proceso administrativo: planeación, organización, integración, dirección y control.

2.1 MARCO LEGAL

Está compuesto por los reglamentos y leyes en que se fundamenta el correcto funcionamiento de la municipalidad de El Palmar.

2.1.1 Constitución Política de la República de Guatemala

Como ley suprema de Guatemala, brinda aspectos importantes acerca del régimen municipal. La institución se apoya en los artículos 253 al 262 del capítulo VII de dicha Ley, para regular todos aquellos aspectos relacionados a: Autonomía municipal, Gobierno municipal, Recursos económicos del Municipio, Asignación para las Municipalidades, Derecho de antejuicio de los Alcaldes, Juzgado de Asuntos Municipales, Privilegios y garantías de los bienes municipales y la Ley de Servicio Municipal.

2.1.2 Código Municipal; Decreto 12-2002 y su reforma Decreto 22-2010 del Congreso de la República

El Código Municipal rige a todas las municipalidades del país, está integrado por todas las normas y leyes que sirven a las autoridades municipales en cuanto a la gestión administrativa, lo que crea su autonomía y descentralización del gobierno central, con ello se busca la libertad en la toma de decisiones que coadyuvará en el desarrollo y crecimiento de las comunidades.

En la investigación realizada se determinó que El palmar goza de autonomía que permite a las autoridades tomar sus propias decisiones, según lo demanda el código descrito en el artículo siete. Además se rige por el gobierno municipal a través del concejo, que es el ente encargado de tomar las decisiones en lo que concierne a su posición, en el que sus integrantes son solidarios y responsables. Así mismo la elección de las autoridades Municipales se lleva a cabo en comicios populares según lo dicta la ley.

Después del análisis realizado se comprobó que el concejo municipal encabezado por el alcalde, es el que toma las decisiones para aprobar los diferentes proyectos que son de beneficio para los vecinos, con base a la planificación y orden de prioridades.

2.1.3 Ley de los Consejos de Desarrollo Urbano y Rural; Decreto 11-2002 del Congreso de la República de Guatemala

Esta ley es aplicada de forma correcta, debido a que se comprobó que el municipio de El Palmar cuenta con las organizaciones sociales exigidas en dicha ley, las cuales son: Consejos comunitarios de desarrollo -COCODES-, Consejo municipal de desarrollo -COMUDE-, Concejo Municipal y Consejo departamental de desarrollo -CODEDE-, para cumplir con el objetivo de organizar y coordinar la administración pública.

2.1.4 Ley de Descentralización; Decreto No. 14-2002 del Congreso de la República

En consideración a que el objetivo de esta ley es desarrollar el deber constitucional del Estado y promover en forma sistemática la descentralización económica administrativa, para lograr un adecuado desarrollo en forma progresiva y regulada, se determinó que en El Palmar el cumplimiento de esta ley es tolerable, sin embargo debe mejorarse, a fin de alcanzar el bienestar para todos sus habitantes.

2.1.5 Ley Orgánica del Instituto de Fomento Municipal –INFOM- Decreto Legislativo 11-32

En consideración a lo que establece esta ley, acerca de que el Instituto de Fomento Municipal –INFOM- se crea para promover el desarrollo de los Municipios al brindar asistencia técnica y financiera a las Municipalidades, se determinó que en la institución analizada ésta se incumple, debido a que no se recibe asistencia alguna por parte de dicho instituto.

2.1.6 Ley de Servicio Municipal; Decreto 1-87

La presente ley se utiliza para regular las relaciones entre Municipalidad y servidores, a fin de asegurar justicia, estímulo y equidad en el trabajo, lo que garantiza eficacia administrativa sin afectar la autonomía municipal. En la investigación de campo realizada, se determinó que la aplicación de esta ley no es la adecuada.

2.1.7 Ley de Acceso a la Información Pública; Decreto 57-2008 del Congreso de la República

Establece que toda persona puede tener acceso a la información o actos de la administración pública, al cumplir con ciertas normas y procedimientos establecidos. Durante la investigación de campo se comprobó el cumplimiento de esta ley.

2.1.8 Acuerdos de Paz

Constituyen las normas que regulan y orientan la protección a la persona y la familia, en la realización del bien común, a la vez garantizan a los habitantes la vida, libertad, justicia, seguridad, paz y desarrollo integral, cimentado en un desarrollo participativo que promueva el bien común y que responda a las necesidades de la población. Se comprobó que la aplicación de estos acuerdos aunque es aceptable, puede mejorarse.

2.2 DIAGNÓSTICO ADMINISTRATIVO DE LA INSTITUCIÓN

Para la realización del Diagnóstico Administrativo Municipal de El Palmar, departamento de Quetzaltenango, se hizo un análisis de la forma de aplicación de las distintas fases del proceso administrativo: Planeación, Organización, Integración, Dirección y Control.

2.2.1 Planeación

“Planear incluye seleccionar misiones y objetivos, así como las acciones para lograrlos; requiere toma de decisiones, es decir, elegir proyectos de acción futuros de entre alternativas”.¹⁴

La razón de planificar es para determinar por anticipado los objetivos que deben cumplirse y como poder alcanzarlos, a fin de mejorar los servicios prestados a la población así como coordinar las ayudas recibidas por parte del Estado u otras entidades. Así mismo es importante para reducir riesgos, enfrentar los principales problemas, introducir una forma moderna de gestión y maximizar el aprovechamiento de los recursos.

Por medio de este apartado, se detalla la situación detectada respecto a los siguientes puntos: misión, visión, objetivos, estrategias, planes, normas y políticas, programas y presupuesto de la Municipalidad.

2.2.1.1 Misión y visión

Se constató que la misión y visión establecidas en la Municipalidad, son las siguientes:

¹⁴Koontz, H., Wihrich, H. y Cannice, M. 2008. *Administración: una perspectiva global y empresarial*. 8ª. ed. México, D.F., McGraw-Hill Interamericana. 30 p.

- **Misión**

“Introducir al municipio en una nueva era, al prestar los servicios que contribuyen a mejorar la calidad de vida y así poder satisfacer las necesidades en vías de desarrollo humano, planificar y ejecutar obras de infraestructura y mejorar así las condiciones de vida de los habitantes del Municipio”.

- **Visión**

“Ser una entidad proyectada al desarrollo y progreso de nuestras comunidades, al dar participación activa a las organizaciones locales y comunitarias, encaminadas a la modernización de la administración municipal”.

Los colaboradores no conocen la misión y visión establecida, solo tienen conocimiento de su existencia; además éstas no cumplen con los requisitos para serlo; esto afecta el desarrollo de la institución, debido a que al no estar definidas y divulgadas de forma clara, los colaboradores pierden la dirección a seguir, lo cual dificulta alcanzar los fines para los que se ha creado la institución.

2.2.1.2 Objetivos

El establecimiento de objetivos es carente en la mayoría de áreas, para otras aunque los tienen, su contenido y redacción presenta deficiencia, como es el caso de la Oficina Municipal de la Mujer que tiene su Plan operativo anual – POA- específico sobre las actividades que pretende realizar. La falta de objetivos creados así como la deficiencia en los establecidos, puede incidir de manera negativa en el involucramiento de los colaboradores, en la consecución de las actividades que deben desarrollar, al no tener claro los resultados que se deben alcanzar.

En la investigación realizada, se determinó que en la Municipalidad lo que figura como objetivo general es la visión, es decir que ésta desempeña dos papeles. A continuación se dan a conocer los objetivos existentes:

General

Ser una entidad proyectada al desarrollo y progreso de nuestras comunidades, al dar participación activa a las organizaciones locales y comunitarias encaminadas a la modernización de la administración municipal.

Específicos

- Contribuir a la satisfacción de las necesidades básicas por medio del mejoramiento de las condiciones de vida y salud de los habitantes, con la construcción y mejoramiento de los sistemas de agua y drenaje, aportación de subsidio y pago de salarios a empleados de los centros asistenciales.
- Fomentar el desarrollo en las comunidades por medio del apoyo económico para los diferentes comités promejoramiento y obras de desarrollo local.
- Contribuir y fortalecer la educación en el Municipio por medio de la construcción, ampliación y reparación de establecimientos educativos; subsidios y pago de sueldos y salarios a maestros y otros.
- Velar por el desarrollo económico local, por medio de construcción, mejoramientos y mantenimientos de caminos, puentes, avenidas, calles y vías de acceso urbano y rural, con el propósito de proporcionar la facilidad de transporte a los diferentes destinos de los productos y habitantes del Municipio.
- Mantener la red de alumbrado público en muy buenas condiciones con el propósito de contribuir con el bienestar social de los habitantes del Municipio.

- Fortalecer los procesos de planificación y supervisión de proyectos y obras de infraestructura por medio de servicios profesionales de ingeniería orientados a verificar y responder con criterios de calidad.

2.2.1.3 Planes

La Municipalidad realiza el Plan Operativo Anual –POA-, en su elaboración participan: la Dirección Administrativa Financiera Integrada Municipal, la Dirección de Planificación, el Secretario y el Concejo, éste especifica los proyectos priorizados y a ejecutar durante un período específico, sin embargo debido a que no es realizado de manera integrada por todas las áreas de la institución así como falta de metas específicas, deficiencia en la redacción de los objetivos porque mezclan el propósito con la estrategia de como lograrlos y además porque no es del conocimiento de todos los empleados, puede provocar que los colaboradores no tengan claro los resultados esperados y como alcanzarlos.

La planificación de actividades es realizada en algunas áreas como: la Dirección de Planificación, Unidad de Gestión Ambiental, Oficina de Desarrollo Local y Oficina de la Mujer, ésta última tiene su plan operativo anual específico. Con la aportación de éstas áreas es consolidado el POA general de la Municipalidad en consideración a los proyectos que se planea ejecutar; los otros departamentos realizan las tareas conforme las funciones asignadas en el Código Municipal y según las necesidades que se presentan e instrucciones brindadas; en el caso de la Dirección Administrativa Financiera Integrada se basa en un manual de funciones específicas del área que utilizan desde el año 2007; además es importante aclarar que en ningún departamento cuentan con planes de contingencia para prevenir y solventar eventualidades, esto limita el alcance de los objetivos que contribuyen al ordenamiento y efectividad de las inversiones, así como la posibilidad de generar el desarrollo municipal.

2.2.1.4 Estrategias

“Determinación de los objetivos básicos a largo plazo de una empresa y la implementación de cursos de acción y asignación de los recursos necesarios para alcanzar esas metas”.¹⁵

La institución carece de estrategias establecidas de forma clara que le permitan ser competitiva en el logro de su visión, debido a la falta de objetivos definidos de forma correcta.

2.2.1.5 Normas y políticas

Las normas y políticas existentes para velar por la correcta ejecución de las actividades, son las que reflejan en el Reglamento interno; sin embargo debido a la falta de control, algunas de éstas no se cumplen.

2.2.1.6 Programas

Son esquemas donde se establecen todas las actividades por secuencia y tiempo, que deberán realizarse para lograr los objetivos esperados.

La mayoría de oficinas no cuenta con metas de trabajo establecidas por escrito y para el caso de las que tienen, éstas presentan ciertas deficiencias respecto a contenido y redacción, razón por la cual tampoco tienen programas formales creados de forma adecuada para realizar las actividades; la mayoría lo hacen de forma empírica, lo cual dificulta medir el avance del logro en lo que se desea concretar.

2.2.1.7 Presupuesto

De la liquidación presupuestaria del año 2011 y en consideración a lo ejecutado, hubo un superávit presupuestario de tres millones ciento cincuenta y un mil,

¹⁵ Koontz, H., Wihrich, H. y Cannice, M. Op. Cit. p 109

ciento ochenta y cuatro quetzales, (Q3, 151,184). A través de la guía de observación que se realizó en El Palmar, se pudo constatar que hay necesidades de mejora de la infraestructura, entre otras que podrían ejecutarse con tan solo una fracción del superávit presupuestario del año 2011. Así mismo la liquidación presupuestaria del año 2012, muestra que se recibieron trece millones, ochocientos noventa y tres mil, ochocientos diecinueve quetzales (Q13, 893,819), de los cuales se han ejecutado hasta el 30 de septiembre del mismo año, nueve millones, cuatrocientos ochenta y nueve mil, cuatrocientos quince quetzales, (Q9, 489,415).

2.2.2 Organización

“Organizar implica dividir y agrupar las actividades que se han de realizar en una empresa con el propósito de proporcionar los productos y servicios a la comunidad, fin para el cual fue creada la compañía”.¹⁶

Los lineamientos que establece el Código Municipal para que las municipalidades creen su estructura organizativa, son para que haya claridad en las jerarquías y funciones de las autoridades, funcionarios y demás personal.

Así mismo según la investigación realizada, se determinó la falta de equidad en la distribución del trabajo.

2.2.2.1 Estructura organizacional

El organigrama que se presenta, es de acuerdo a la última modificación realizada, éste está contenido en el manual de funciones y descripción de puestos creado en el año 2012 y en revisión para su aprobación.

¹⁶ Benavides Pañeda, R. J. 2004. “Administración”. 1ª. ed. México, McGraw-Hill. 24 p.

Es importante mencionar que según la investigación realizada, el organigrama mencionado entraría en vigencia a partir del mes de enero del año 2013, según lo indicado por autoridades de la municipalidad de El Palmar.

A continuación se describen las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas con que cuenta la institución, por medio de una matriz FODA.

Matriz FODA
Municipalidad de El Palmar, Departamento de Quetzaltenango
Análisis Institucional
Año: 2012

FORTALEZAS	OPORTUNIDADES	DEBILIDADES	AMENAZAS
Personal suficiente para atender a la población.	Credibilidad de la institución con la población.	Inadecuada implementación de la planeación.	Falta de apoyo por parte del Instituto de Fomento Municipal –INFOM-.
Especialización del trabajo.	Obtención de ayudas de otras entidades, en beneficio de la población.	Falta de control de las actividades.	Que no se recaude lo destinado por el presupuesto.
La toma de decisiones se hace sobre la base de la consulta y aprobación del Concejo Municipal.	Que sea reconocida y sirva de ejemplo para otras entidades por la buena gestión municipal.	Proceso inadecuado de reclutamiento y selección de personal.	Incremento de impuestos.
Generación de ingresos por pago de impuestos y arbitrios municipales.	Que se logre el desarrollo del Municipio.	Sobrecarga de trabajo para algunos empleados.	Cambio de gobierno.
Administración de fondos de acuerdo a necesidades.	Apoyo financiero y/o técnico que ofrecen instituciones del Estado, ONG's y organismos internacionales.	Inequidad en la distribución de tareas.	Inflación en la economía.

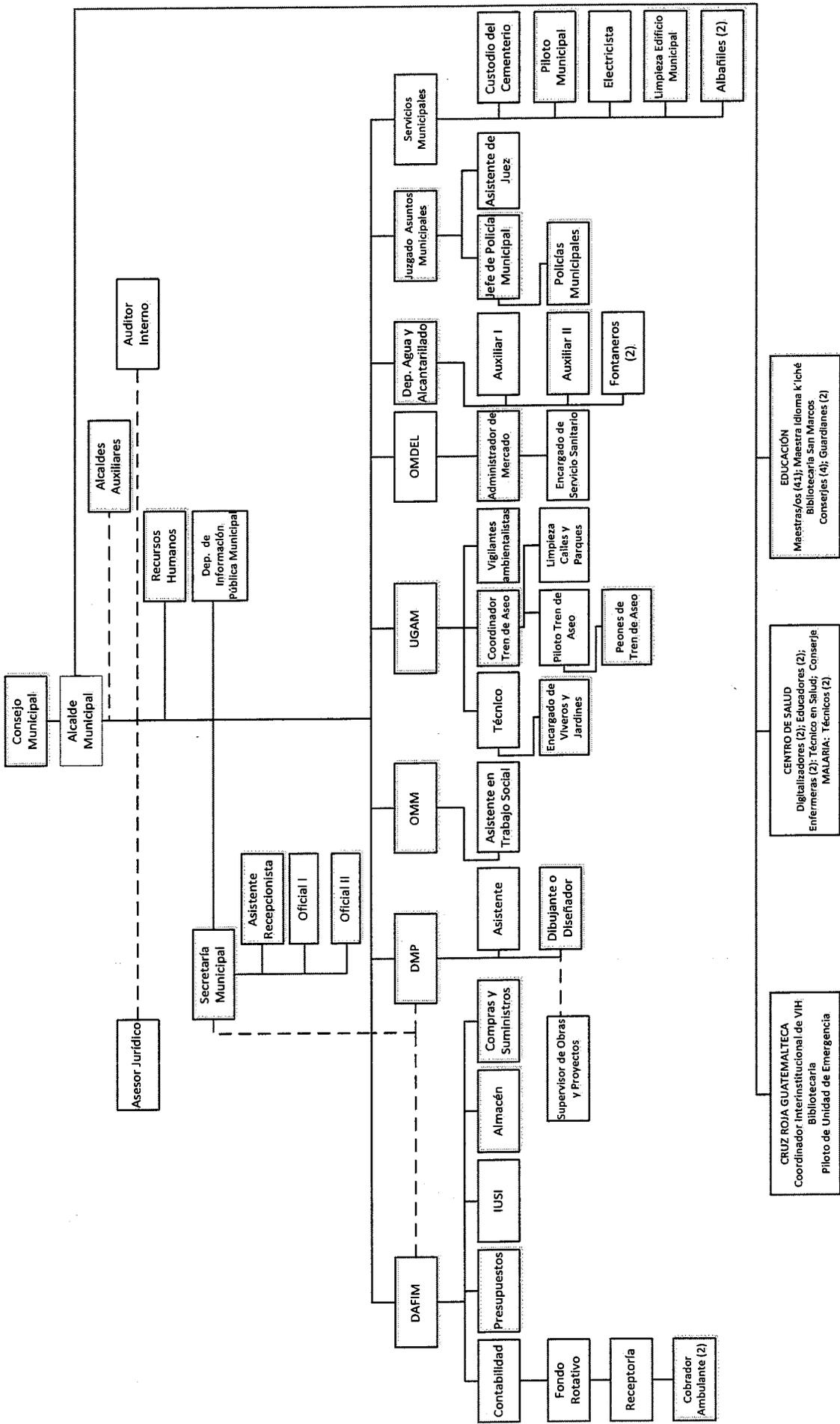
FORTALEZAS	OPORTUNIDADES	DEBILIDADES	AMENAZAS
Existe buena comunicación entre los empleados de cada oficina.	Incremento de los ingresos municipales a través de: mejoramiento del sistema impuesto único sobre inmuebles –IUSI-.	Falta de equipo y/o herramientas de trabajo.	Cambios en la legislación.
Se cuenta con un representante municipal en cada comunidad (COCODE).	Existencia de instituciones que ofrecen capacitaciones o talleres, así como asesoramiento.	Salarios no competitivos.	El crecimiento poblacional acelerado.
Personal con capacidad suficiente para realizar los trabajos de cada oficina.	Mejora de la calidad de vida de los habitantes del Municipio, con la implementación de nuevos proyectos.	Falta de innovación de ideas para mejorar los servicios que se prestan.	Proyectos que no buscan la sostenibilidad a largo plazo.
Se cuenta con un organigrama fácil de entender, con líneas de autoridad y responsabilidad bien definidas.	Alianzas y coordinación interinstitucional para optimizar la utilización de los recursos.	Carencia de algunos manuales administrativos, los existentes están desactualizados y presentan deficiencias.	Pérdida de credibilidad del gobierno municipal ante la población, por la gestión que realizan autoridades.
Cumplimiento de las disposiciones legales.		Falta de un diagnóstico de necesidades de capacitación, para mejorar	Descontento de comunidades no reconocidas por la

FORTALEZAS	OPORTUNIDADES	DEBILIDADES	AMENAZAS
		el desempeño y lograr los resultados esperados.	Municipalidad, para la ejecución de proyectos.
Existe apoyo de instituciones gubernamentales.		Personal insuficiente en algunos departamentos.	
Cuenta con presupuesto programático y bien estructurado.		Espacio insuficiente dentro de algunas oficinas.	
Existe un Concejo en buena comunicación con los empleados.			

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

La estructura del organigrama proporcionado está conformada de la siguiente manera:

Gráfica 1
Municipalidad de El Palmar, Departamento de Quetzaltenango
Estructura Organizacional
Año: 2012



Fuente: elaboración propia, con base a información proporcionada por la Dirección Municipal de Planificación (DMP) de la municipalidad de El Palmar, Quetzaltenango.

En la gráfica anterior, se muestra la estructura organizacional de la Municipalidad, en ésta es utilizado un sistema de organización lineal o militar, es decir la autoridad se delega y la responsabilidad se comparte; su tramo de control es estrecho, debido a que la mayoría de encargados de área tienen poca personal a su cargo, sin embargo se exceptúa la Dirección Administrativa Financiera Integrada Municipal, la cual refleja un tramo de control un poco amplio, gracias a que cuenta con cinco oficinas a su cargo, las cuales integran un total de siete personas, situación que puede delimitar la supervisión sobre las mismas por falta de tiempo, igual situación ocurre con el Departamento de Servicios Generales que también tiene asignados varios subalternos a su cargo. Así mismo no hay uniformidad en la presentación de la estructura, debido a que se nombran puestos y departamentos y debería aplicarse sólo un criterio.

El organigrama incluye las áreas que establece el Código Municipal, como la Auditoría Interna según el artículo 88, entre otras; sin embargo tiene puntos que pueden mejorarse respecto a redacción y presentación, para un mejor entendimiento. Es importante mencionar que de los departamentos y puestos de trabajo que el organigrama muestra, en el año 2012 faltan algunos de estos últimos.

2.2.2.2 Especialización

En la Municipalidad este principio no se cumple en su totalidad, debido a que a pesar de que las áreas están divididas según la especialización del trabajo, la división de éste para cada colaborador no es uniforme, como consecuencia de casos en que los empleados desempeñan las funciones de dos o hasta tres puestos, a pesar de que existe otro que se encuentra en el mismo nivel jerárquico y sólo desarrolla algunas pequeñas tareas; en el caso de los empleados que tienen doble función en el trabajo están: el Secretario, quien además de desarrollar sus funciones efectúa las de la Oficina de Acceso a la

Información Pública, no obstante otros puestos podrían dar apoyo por la poca cantidad de tareas que realizan, como la Directora de Recursos Humanos que únicamente controla horarios de entrada y salida de los colaboradores. La misma situación ocurre con el Director de la AFIM, que desempeña las funciones de tres puestos, las que le competen como Director, como encargado de presupuesto y las de tesorero.

Así mismo la mayoría de los colaboradores tienen poca experiencia en el desempeño del puesto que ocupan. Lo anterior genera que éstos trabajen de manera ineficiente, además de provocar tiempos prolongados en la realización de las tareas.

2.2.2.3 Departamentalización

Para poner en práctica el principio de la especialización, es necesario que todas las actividades estén agrupadas de manera correcta, lo que incluye asignar y coordinar aquellas que sean comunes.

En la Municipalidad la agrupación de funciones se aplica de forma correcta, desde el punto de vista que se dá prioridad a los puestos que tienen asignadas actividades similares para desempeñar también las de otro; sin embargo no es adecuado cuando esto implica recargar con demasiado trabajo a cierto empleado, en especial si hay alguien más que podría apoyarle y así tener una mejor distribución en la carga de tareas. Situación descrita en la especialización.

2.2.2.4 Cadena de mando

Para determinar la autoridad existente, que va desde la parte superior hasta el último escalafón que tiene la Municipalidad, se detallan a continuación los dos aspectos a utilizar.

- **Autoridad**

“Está determinada por el derecho inherente de una posición gerencial o superior para dar órdenes y esperar que éstas se acaten al asignar a cada encargado o jefe de unidad una cadena de mandos y una autoridad para que cumpla con sus responsabilidades”¹⁷.

En la Municipalidad el principio de organización del equilibrio de autoridad y responsabilidad es bien aplicado, debido a que cada colaborador conoce e identifica a su jefe inmediato y acata las órdenes respectivas. Así mismo la autoridad se encuentra bien establecida.

- **Unidad de mando**

“Determina que cada colaborador se tiene que acatar a las órdenes e instrucciones de un solo jefe”¹⁸.

La mayoría de colaboradores reciben órdenes de un solo jefe, sin embargo en ocasiones algunos adoptan órdenes de más de uno, lo que indica que en algunas oportunidades se da la duplicidad de mandos, la cual impide que los empleados se dediquen con eficiencia a realizar las atribuciones que competen a su puesto de trabajo por realizar las de otro.

- **Equilibrio dirección-control**

Este principio se incumple, debido a que la Municipalidad carece de controles necesarios para asegurar la unidad de mando.

¹⁷ Robbins, S. P. 2004. *Comportamiento Organizacional*. 10ª. ed. México, Prentice Hall. 42 p.

¹⁸ Normas Generales de Control Interno. SAG. Normas aplicables a los sistemas de administración general. Numeral 2.2. 7 p.

2.2.2.5 Tramo de control

Se refiere a la eficacia que tienen los jefes de las unidades administrativas para poder dirigir a cierta cantidad de colaboradores a su cargo.

En las áreas administrativas, el tramo de control aplicado a la fecha de la investigación es estrecho, debido a que existen varios jefes de unidades y cada uno tiene pocos colaboradores a su cargo. Sin embargo esta ventaja se desaprovecha en ciertos casos, porque algunos jefes de área desempeñan las funciones de dos o más puestos, como el Director de la Dirección Administrativa Financiera Integrada Municipal (DAFIM), quien además de desempeñar sus funciones como Director, también ejerce como Tesorero y Encargado de Presupuestos, situación que delimita el tiempo para un adecuado control y supervisión del personal a su cargo; lo mismo sucede con el Secretario que ejecuta sus funciones y las de la Oficina de Acceso a la Información Pública.

2.2.2.6 Centralización y descentralización

La toma de decisiones está centralizada en el alto nivel jerárquico (el Alcalde), lo que provoca en algunas ocasiones pérdida de tiempo y tardanza para dar respuesta a las solicitudes o trámites que la población realiza; además los colaboradores se ven limitados a expresar y poner en práctica ideas que podrían ser de utilidad en la realización de tareas y solución de problemas.

2.2.2.7 Manuales administrativos

Para toda institución es útil contar con manuales administrativos actualizados, con el objetivo de mejorar la gestión de las tareas, debido a que permiten uniformar y controlar el cumplimiento de las rutinas de trabajo y evitar su alteración, además facilitan la evaluación del control interno y estudio del desempeño.

Se determinó que los colaboradores desarrollan sus tareas conforme les son asignadas o con base a las funciones descritas en el Código Municipal. La institución sólo cuenta con un manual de funciones y descriptores de puestos, el cual a la fecha de la investigación según autoridades municipales, está aún en aprobación para entrar en vigencia a partir del año 2013, sin embargo posee deficiencias en contenido acorde a lo que establece el Código respecto a las funciones, situación que podría mejorarse al igual que la presentación del mismo. Para el caso de la Dirección Administrativa Financiera Integrada Municipal, es importante mencionar que para realizar sus actividades se basan en un manual de organización de funciones y atribuciones así como en uno de normas y procedimientos específicos del área, ambos sólo especifican las funciones de cada puesto, además están desactualizados, son los mismos desde el año 2007.

2.2.3 Integración

Para su funcionamiento eficaz y a fin de alcanzar los objetivos propuestos, las instituciones necesitan hacer uso de distintos recursos, dentro de ellos están: humanos, físicos, materiales, financieros y tecnológicos.

Para realizar las distintas actividades, la institución tiene un total de 111 colaboradores, 44 están contratados bajo el renglón 011 (personal permanente) y los restantes 67 renglón 022 (personal por contrato o planilla).

La institución carece de un departamento que se encargue del proceso de integración de los distintos recursos. Es el Alcalde quien realiza parte del mismo.

2.2.3.1 Reclutamiento y selección del recurso humano

Este proceso se realiza de manera informal, no cumple lo estipulado en la Ley de Servicio Municipal; carece de un proceso efectivo para elegir al candidato

idóneo al cubrir un puesto vacante; el personal es contratado por el Alcalde en consenso con el Concejo, lo que realizan es una entrevista a la persona que ocupará el puesto. Las personas que ingresan a laborar a la institución es por medio de referencias o recomendaciones.

2.2.3.2 Inducción

Cuando un colaborador inicia a trabajar, no le brindan una inducción específica sobre las tareas que deberá realizar, sólo inducción general sobre la institución y las funciones que desempeñará, así como la presentación ante los compañeros de trabajo; quien lo incorpora a la realización de las tareas es la persona que estuvo en el puesto anterior, debido a ello realizan las tareas conforme les son asignadas o con base a lo descrito en el Código Municipal y si tienen dudas solicitan ayuda de los demás compañeros o autoridades según sea el tema.

2.2.3.3 Capacitación y desarrollo

Se determinó que quienes reciben capacitación en la institución, son las áreas de: Dirección Administrativa Financiera Integrada Municipal, en temas como: presupuesto, contabilidad, estados financieros y manejo del Sistema de Contabilidad Integrado Gobiernos Locales -SICOIN GL-, con el Ministerio de Finanzas, oficina en Retalhuleu Quetzaltenango, de manera gratuita; también la Dirección de Planificación, sobre formulación de proyectos, inversión pública, gestión municipal y contabilidad integrada, con Guatecompras, Segeplan, entre otros y la Oficina de la Mujer, en talleres de cocina, repostería, manualidades, charlas motivacionales, jornadas de planificación familiar, entre otros, con la Secretaría de la presidencia (SEPREM). Así mismo reciben capacitación el resto de áreas como: Unidad de Gestión Ambiental, departamento de Agua y Drenaje, Oficina de Desarrollo Local, Secretaría y el Concejo.

2.2.3.4 Evaluación del desempeño

“Es el proceso que mide el desempeño del trabajador, entendido como la medida en que éste cumple con los requisitos de su trabajo”.¹⁹

No se realiza ninguna evaluación del desempeño, debido a la falta de un ente encargado de dicho proceso, así como a la carencia de herramientas que lo permitan.

2.2.3.5 Seguridad e higiene ocupacional

Según la investigación realizada, se determinó que la seguridad laboral existente, no es aceptable, debido a que no poseen los elementos mínimos para ésta, como: falta de un botiquín de primeros auxilios, extintores y señalización de emergencia; así mismo es importante mencionar que respecto a la higiene se identificó que en su mayoría puede calificarse como buena, sin embargo se encontró deficiencia de la misma en el área de los sanitarios, la cual puede mejorarse.

2.2.3.6 Recursos materiales y físicos

Además de los recursos humanos, para su buen funcionamiento toda institución también requiere de otros, como: físicos, materiales, financieros y tecnológicos.

- **Instrumentos y herramientas**

En la Municipalidad se determinó que estos recursos son limitados; los colaboradores manifiestan que la falta de los mismos no les permiten realizar sus tareas de forma adecuada, esto dificulta alcanzar los objetivos esperados.

¹⁹ Chiavenato, I. 2009. "Gestión del Talento Humano". 2ª. ed. México, D.F., McGraw-Hill. 245 p.

- **Instalaciones**

Respecto al espacio físico, se encontraron ciertas deficiencias, una de ellas es que algunas oficinas operan por encima de su capacidad, así como la ubicación del personal no es la idónea, dentro de dichos casos se puede mencionar, el departamento donde se ubica la Oficina Municipal de la Mujer y la Dirección de Planificación, que se ven afectados en el desarrollo de las actividades, en especial esta última debido a factores como falta de concentración por el ruido provocado en la visita constante de personas a la Oficina de la Mujer, este tipo de situaciones también puede afectar el clima laboral gracias a que tiende a provocar estrés, tensión, entre otros. Así mismo puede mencionarse la falta de un área específica donde las personas puedan tomar sus alimentos y la implementación de servicios sanitarios en el segundo nivel, así como un área para archivo.

Sin embargo es importante mencionar que a pesar de lo anterior descrito, existen espacios ociosos en el edificio municipal, como es el caso del segundo nivel que tiene dos áreas disponibles de terraza, una al lado del departamento que es compartido entre Juzgado de Asuntos Municipales y la Unidad de Gestión Ambiental y la otra frente a la oficina del despacho del Alcalde; así mismo en el primer nivel, la oficina de la policía cuenta con espacio utilizable que podría aprovecharse para la mejor reubicación de algunas áreas de trabajo, para contribuir al buen desempeño de las tareas.

2.2.4 Dirección

“Dirigir es influenciar a las personas para que contribuyan a las metas organizacionales y de grupo”.²⁰

²⁰ Koontz, H., Wihrich, H. y Cannice, M. Op. Cit. p 31

La responsabilidad de dirección, está a cargo del Concejo Municipal, que por medio del Alcalde verifica el cumplimiento de los objetivos, éste a su vez se apoya en los mandos medios (encargados de área) para realizar las actividades planificadas; los jefes de departamento transmiten órdenes a los puestos operativos y se encargan de velar porque éstos las cumplan, según las atribuciones que les competen.

2.2.4.1 Clima organizacional

Este contiene todas aquellas características del medio ambiente de trabajo que son percibidas ya sea de forma directa o indirecta por los colaboradores que se desempeñan en ese ambiente, lo cual también repercute en su comportamiento laboral.

De las distintas características que el clima de trabajo engloba, lo cual va desde la estructura de la organización hasta la forma en que éstos se sienten identificados con la misma, se ha descrito la situación de algunas en apartados anteriores, de las restantes se especificará más adelante.

Se determinó que la calidad de las relaciones interpersonales entre empleados de la Municipalidad, es aceptable, lo cual genera armonía en el trabajo e influye al apoyo mutuo entre colaboradores y a que éstos se sientan con confianza al realizar sus tareas.

Así mismo se detectó que los sueldos son pagados de forma mensual y los colaboradores declaran recibirlo de forma puntual, sin embargo algunos manifiestan que estos son injustos acorde a las tareas que realizan en las cuales indican falta de equidad de distribución.

En apartados posteriores también se hará referencia a algunos hallazgos que pueden afectar el clima laboral existente.

2.2.4.2 Comunicación

Se determinó que el tipo de comunicación existente entre colaboradores, jefes inmediatos y autoridades es informal, en relación a que es transmitida de forma verbal y sólo en algunas ocasiones es por escrito; esto puede ser un factor limitante para cumplir con las tareas encomendadas, debido a que la información puede olvidarse, mal interpretarse o no tener claro de quién es la responsabilidad y por ende afectar el logro de mejores resultados.

2.2.4.3 Liderazgo y trabajo en equipo

Se estableció que el tipo de liderazgo en la institución es autocrático, debido a que es el Concejo quien toma las decisiones y canaliza las órdenes a través del Alcalde, quien a su vez lo hace a los jefes inmediatos de las distintas áreas; es un tipo de liderazgo adecuado ya que conduce al personal en el logro de la visión de la organización y es eficaz en las situaciones donde se requiere de una buena dirección. Algunos colaboradores manifiestan falta de liderazgo en las autoridades, sin embargo indican que reciben apoyo en la solución de dudas e inquietudes. En los departamentos existe un buen trabajo en equipo.

2.2.4.4 Motivación

Para el mejor desarrollo de las tareas, la motivación juega un papel importante; como incentivo monetario la Municipalidad destina para todos los colaboradores en el año dos bonos de Q300.00 cada uno, no obstante algunos manifiestan no recibirlo. Además se determinó que la institución carece de un programa de motivación, falta de desarrollo personal y salarios competitivos, razón por la cual algunos trabajadores indican estar desmotivados al realizar sus tareas y califican el ambiente laboral como regular.

2.2.4.5 Supervisión

La supervisión que se realiza en las oficinas y departamentos es inadecuada, debido a que no es realizada de forma diaria y permanente, así mismo como se describía anterior, a algunos jefes o encargados de área se les dificulta más realizarlo, por la cantidad de tareas que tienen a su responsabilidad.

2.2.5 Control

“Controlar es medir y corregir el desempeño individual y organizacional para asegurar que los sucesos se conformen a los planes”.²¹

La Municipalidad carece de un control adecuado sobre el personal, como consecuencia de que no tiene una planeación adecuada de actividades ni estándares de medición del trabajo, esto dificulta evaluar las tareas para medir y comparar resultados; en el caso de los proyectos el resultado se mide con base a la cantidad de beneficiados. El control que los jefes de área o el Alcalde utilizan, es que al presentarse faltas por incumplimiento de tareas, realizan un llamado de atención de forma verbal, también existe un control de horario de entradas y salidas, sin embargo no es efectivo porque aunque se incumpla, faltan medidas necesarias para evitar que se repita. Además se dificulta evaluar la calidad de los servicios y la atención al usuario, debido a la carencia de programas o modelos que permitan captar opiniones y sugerencias de la población.

²¹ Koontz, H., Wihrich, H. y Cannice, M. Op. Cit. p 31

2.2.5.1 Estándares

Para realizar una correcta medición de los resultados esperados, es necesario tener establecidos estándares como modelos o unidades de medida a seguir.

Se determinó que el único estándar de control utilizado es el de horarios de entrada y salida de los colaboradores, el cual no se emplea de forma correcta, debido a que al momento de reincidir en faltas por impuntualidad, las llamadas de atención son sólo de forma verbal y no se procede a realizarlas de forma escrita aún si es necesario, lo mismo ocurre con la supervisión sobre la realización de las tareas.

También es importante mencionar la falta de un programa de control, donde la población y usuarios de los servicios municipales puedan colocar sus quejas o sugerencias, respecto a la atención brindada por los colaboradores o para conocer las necesidades específicas que poseen.

2.2.5.2 Medición de resultados

Los jefes de área o departamento realizan inspecciones sobre las actividades o proyectos que se llevan a cabo, sin embargo debido a la falta de estándares establecidos para el efecto, no pueden hacer una medición adecuada de los resultados y así optimizar los tiempos empleados.

2.2.5.3 Corrección y retroalimentación

La falta de estándares adecuados para medir los resultados esperados, provoca la carencia de medidas para corregir errores, en relación al desempeño de las distintas funciones de los colaboradores, así como de su respectiva retroalimentación.

2.2.5.4 Tipo de control

Se determinó que la institución no dispone de un adecuado control establecido y definido, debido a que no se prevén de forma apropiada las deficiencias que puedan existir antes, durante o después de realizar las actividades. Como consecuencia de que los tipos de control que se practican (preliminar y concurrente) es de forma inadecuada, se dificulta sincronizar, vigilar y direccionar de forma correcta a los empleados, así mismo provoca que los planes no se ejecuten de forma adecuada, que no se puedan corregir posibles desviaciones futuras y que no se puedan establecer estándares que ayuden a mejorar los servicios y la atención al usuario.

CAPITULO III

PROPUESTA DE SOLUCIÓN A LA PROBLEMÁTICA ENCONTRADA

A fin de contribuir a la mejora de la situación administrativa de la Municipalidad de El Palmar, departamento de Quetzaltenango y con el objetivo de que los colaboradores brinden un mejor servicio a la población; por medio del presente capítulo se da a conocer la propuesta que se considera contribuirá a lograrlo.

A continuación se detallan las fases del proceso administrativo: planeación, organización, integración, dirección y control, que conforman la propuesta de solución.

3.1 PLANEACIÓN

La planeación es esencial en una institución, debido a que permite estudiar de forma anticipada los objetivos, metas y acciones que se desean llevar a cabo, a fin de organizarse mejor con los recursos para lograrlo, además permite fijar prioridades. Los elementos de la planeación considerados en la propuesta son: misión, visión, objetivos, planes, estrategias, normas y políticas, programas y presupuesto.

3.1.1 Misión y visión

Debido a que los colaboradores desconocen la misión y visión de la Corporación Municipal, se propone que éstas sean divulgadas con todo el personal, a fin de que se comprenda su contenido, deben ser colocadas en lugares visibles como en la sala de espera y en las oficinas, además debe proporcionarse una copia a los empleados en digital y de forma física. Otra forma de difusión para que también las conozcan personas externas, sería mediante la publicación en redes sociales de la institución o bien crear una página web específica para publicar información del Municipio y por ende de la Municipalidad.

Debido a que la estructura de la misión y visión no cumple con todos los requisitos, se hace una propuesta para las mismas, la cual figura en el manual de organización propuesto en el capítulo cuatro del presente informe.

3.1.2 Objetivos

Para que los colaboradores realicen su trabajo de manera eficaz, es necesario tener claro los objetivos que se pretenden alcanzar a nivel de departamento y de la Municipalidad, debido a ello se propone a las autoridades respectivas, se encarguen de la creación correcta de objetivos generales y específicos de la institución y con el apoyo de los jefes de área también se establezcan en todos los departamentos, éstos deberán ser difundidos verbal y por escrito por medio de los jefes inmediatos a fin de contribuir a que se logren. En consideración a lo anterior se proponen objetivos que podrían considerarse a nivel de institución.

3.1.2.1 Objetivo general

Promover y velar por el desarrollo económico, cultural y social de la población de El Palmar y de su organización municipal.

3.1.2.2 Objetivos específicos

- Proporcionar a la población un servicio de calidad, rápido, oportuno y transparente en el momento requerido.
- Ejecutar proyectos en el área urbana y rural, que contribuyan al desarrollo de las diferentes comunidades.
- Velar porque toda la población tenga acceso a los servicios básicos, educación, salud y asistencia social.

- Promover y velar por la infraestructura, ordenamiento territorial, urbanismo, vivienda, fomento económico, turismo, ambiente, recursos naturales, descentralización, fortalecimiento institucional, participación ciudadana, finanzas, probidad, así como derechos humanos y de la paz.
- Proporcionar bienestar y procurar el mejoramiento de las condiciones de vida de los habitantes.

3.1.3 Planes

Debido a que en algunos departamentos no se realiza una planificación adecuada de actividades y que tampoco se tienen planes de contingencia en las distintas oficinas, se propone que los jefes de área con la autorización de las autoridades realicen una planificación apropiada para las distintas tareas que desarrollarán, así como establecer las metas y objetivos específicos a fin de lograr lo planificado, además es importante que las tareas se clasifiquen según urgencia e importancia y establezcan planes preventivos, predictivos y reactivos para prevenir y solventar eventualidades futuras, esto ayudará al logro de los objetivos que contribuyen al desarrollo municipal.

Además es importante que en la elaboración del Plan Operativo Anual –POA– participen todos los encargados de departamento, a fin de que al priorizar algunas acciones, se pueda considerar todos los aspectos necesarios y que además el contenido de dicho plan sea informado a todos los colaboradores por medio de los jefes inmediatos, para tener claro los resultados que se espera obtener.

3.1.4 Estrategias

Debido a que la carencia de estrategias establecidas de forma clara, es por falta de objetivos definidos de forma adecuada, se propone que después de precisar

éstos, las autoridades respectivas junto con los encargados de área de los distintos departamentos y con el apoyo de colaboradores, establezcan estrategias apropiadas que contribuyan al logro de los objetivos planteados y aporten a la competitividad de la gestión institucional.

3.1.5 Normas y políticas

El artículo 34 del Código Municipal establece que debe existir un reglamento interno, la institución objeto de estudio lo posee, no obstante es necesario mejorarlo debido a que su contenido presenta deficiencia en ortografía y redacción, además es esencial que las autoridades con el apoyo del área de recursos humanos, velen por difundirlo a los distintos colaboradores así como su cumplimiento.

3.1.6 Programas

Debido a la falta de metas de trabajo establecidas de forma adecuada y por escrito en la mayoría de áreas, se propone a las autoridades velar porque los encargados de departamento las elaboren, para facilitar la programación de las distintas tareas, tener un control sobre el cumplimiento de las actividades y por ende para alcanzar más rápido los objetivos propuestos.

3.1.7 Presupuesto

En consideración a que en el año 2011, según lo ejecutado de la liquidación presupuestaria se reflejó superávit, se recomienda a las autoridades velar por el correcto control de la misma, debido a que si no es así, se puede dejar de efectuar proyectos que traerían mucho beneficio a la población para satisfacer necesidades básicas así como para contribuir a su propio desarrollo.

3.2 ORGANIZACIÓN

En esta fase se da a conocer la estructura organizacional propuesta para la institución, a fin de establecer las líneas jerárquicas, el equilibrio autoridad y responsabilidad, así como la unidad de mando, empoderamiento y manuales administrativos.

3.2.1 Estructura organizacional

Con base a lo especificado en el diagnóstico de la institución, ésta posee un organigrama; no obstante se propone su modificación por motivos como: falta de uniformidad, considerar sólo las áreas esenciales y evitar tramos de control amplio, además por deficiencias en redacción y presentación. Debido a lo anterior se propone un organigrama que contiene las áreas que se considera serían básicas y claves para el desarrollo de las tareas y siempre en consideración a lo que establece el Código Municipal Decreto 12-2002 y su reforma Decreto 22-2010.

La estructura organizacional se anexa en el Manual de Organización propuesto y su descripción es la siguiente:

Está integrado por tres niveles jerárquicos:

- Altos mandos
- Mandos medios
- Nivel operativo

En los altos mandos se encuentra el Concejo y el Alcalde; los mandos medios están conformados por los jefes de cada área, quienes tienen la tarea de supervisar y delegar en sus subordinados y el nivel operativo lo conforman el resto de colaboradores.

3.2.2 Diseño organizacional

El cambio en la estructura organizacional involucra rediseñar la distribución y el rol de las personas, con el objetivo de afirmar la viabilidad ante problemas que se puedan presentar en la institución.

Los componentes del diseño organizacional propuesto son:

- Sistema de organización: lineal o militar
- Tipo de estructura: departamentalización funcional
- Dimensión de la estructura organizacional: vertical
- Tramo de control: estrecho

Además, se propone que el organigrama se tenga a la vista del personal de la institución y del público en general.

3.2.3 Especialización

Se propone que exista uniformidad en la asignación de las funciones específicas de cada colaborador, de acuerdo al puesto de trabajo y salario devengado.

Además, se propone incorporar la cantidad de colaboradores necesarios e idóneos para cada área y así ayudar a generar mayor eficiencia en la realización de las actividades, con el objetivo de utilizar tiempos menores en su ejecución.

3.2.4 Departamentalización

Se propone implementar una departamentalización por funciones, en la cual los colaboradores que integren cada uno de los departamentos y oficinas sean los idóneos e indispensables de acuerdo con las funciones que se desarrollen en cada uno de los puestos.

Los departamentos y oficinas que se propone integren la Municipalidad y que además sean dirigidos por un solo jefe inmediato, son los siguientes:

- **Concejo Municipal:** Será el encargado de velar por la integridad del patrimonio del Municipio, así como de garantizar sus intereses con base en los valores, cultura, ordenanzas, reglamentos y necesidades planteadas por los vecinos, conforme a la disponibilidad de recursos. Estará integrado por el Alcalde, Concejales y Síndicos, todos electos de una forma directa y popular de conformidad con la ley.
- **Alcaldía Municipal:** Se encargará de hacer cumplir las ordenanzas, reglamentos, acuerdos, resoluciones y demás disposiciones del Concejo Municipal.
- **Auditoría Interna:** Se encargará de la administración y evaluación de todos los recursos financieros, internos y externos, de acuerdo a la Contraloría General de Cuentas y con las condiciones particulares de la institución.
- **Comisiones:** Serán las encargadas del estudio y dictamen acerca de los temas que el Concejo conocerá durante todo el año. Las comisiones que corresponde por carácter obligatorio según el Código Municipal son: Educación, educación bilingüe intercultural, cultura y deportes; Salud y asistencia social; Servicios, infraestructura, ordenamiento territorial, urbanismo y vivienda; Fomento económico, turismo, ambiente y recursos naturales; Descentralización, fortalecimiento municipal y participación ciudadana; así mismo las de finanzas; Probidad; Derechos humanos y de la paz así como las de la Familia, mujer, niñez, juventud, adulto mayor o cualquier otra forma de proyección social.

- **Recursos Humanos:** Se encargará de realizar el proceso correcto para integrar a los colaboradores necesarios y capaces de desempeñar determinado puesto, así como de dirigir las actividades técnicas administrativas de la oficina y controlar las entradas y salidas de los empleados.
- **Dirección de Administración Financiera Integrada Municipal:** Será la encargada de hacer cumplir todo lo relativo al régimen jurídico financiero del Municipio, la recaudación y administración de los ingresos municipales, la gestión de financiamiento, la ejecución presupuestaria y control de los bienes comunales y patrimoniales del Municipio. Estará integrada por las unidades de Contabilidad, Presupuesto, Tesorería, Compras y Almacén.
- **Dirección Municipal de Planificación:** Se encargará de la planificación, formulación y inspección de los diferentes proyectos que se desarrollan en el Municipio. Estará integrada por las unidades de Diseño, Planificación y Supervisión de Obras.
- **Secretaría Municipal:** Será la encargada de dirigir y ordenar los trabajos de oficina bajo la dependencia del Alcalde, redactará actas de las sesiones municipales, tramitará expedientes y autorizará certificaciones, entre otros. Estará integrada por la Unidad de acceso a la información pública, de acuerdo al Decreto 57-2008.
- **Oficina Municipal de la Mujer:** Se encargará de la atención de las necesidades específicas de las mujeres del Municipio y del fomento de su liderazgo comunitario, participación económica, social y política.

- **Juzgado de Asuntos Municipales:** Será el encargado de ejecutar las ordenanzas y cumplimiento de los reglamentos en el ámbito de la circunscripción local en que ejerce y de conformidad a las normas establecidas en el Código Municipal, Constitución Política de la Republica, leyes ordinarias y demás disposiciones municipales. Estará integrado por la unidad de la Policía Municipal.
- **Servicios Municipales:** Se encargará del control de algunos servicios municipales prestados, entre otros. Estará integrado por las unidades de: Servicio de Agua potable, Saneamiento, Mantenimiento y reparación así como Seguridad y vigilancia.

3.2.5 Cadena de mando

Debido a que algunos colaboradores en ciertas ocasiones reciben órdenes de más de un jefe, es conveniente instar a que se respeten las líneas jerárquicas de acuerdo al organigrama propuesto, a fin de evitar la duplicidad de mandos que genera la falta de priorización de las actividades. Respecto a la autoridad, gracias a que la aplicación del principio de organización del equilibrio de autoridad y responsabilidad es correcta, se exhorta continuar con su adecuada práctica.

3.2.5.1 Equilibrio dirección-control

A fin de asegurar la correcta aplicación de la unidad de mando en la institución, se propone a las autoridades municipales implementar los controles necesarios para esa tarea, en coordinación con los encargados de área.

3.2.6 Tramo de control

Se propone utilizar de forma correcta el tramo de control estrecho existente, para que cada jefe pueda controlar mejor a sus subalternos, además permitirá que

ambos puedan organizarse mejor, habrá más oportunidad de realizar correctos análisis del desempeño y así aprovechar para minimizar las holguras de tiempos.

Así mismo la aplicación de la uniformidad en la distribución de las tareas e incorporación de personal indispensable, contribuirá a la solución de la situación.

3.2.7 Centralización y descentralización

Se propone descentralizar la toma de decisiones, es decir dar mayor oportunidad de participación a los jefes y subalternos, lo cual contribuirá a agilizar los trámites de la población, además éstos se sentirán identificados con la institución al considerarse parte importante en la solución de los problemas, lo que implicará crear responsabilidad mutua entre colaboradores y autoridades.

3.2.8 Manuales administrativos

Debido a la situación descrita en el capítulo dos, acerca de que la Municipalidad únicamente cuenta con un manual de funciones y de descriptores de puestos, en aprobación aún y con deficiencias y los que tiene el área de la Dirección Administrativa Financiera Integrada Municipal están desactualizados, además en consideración a lo útil que los manuales administrativos actualizados son para optimizar la gestión de las actividades, se propone a la institución reajustar el manual general mencionado y que se dé a conocer a todos los colaboradores, a fin de mejorar el desempeño en sus funciones; así mismo la creación de un manual de normas y procedimientos que detalle el listado de pasos a seguir para realizar determinada tarea, así como los objetivos que se pretenden alcanzar con ella y su normativa.

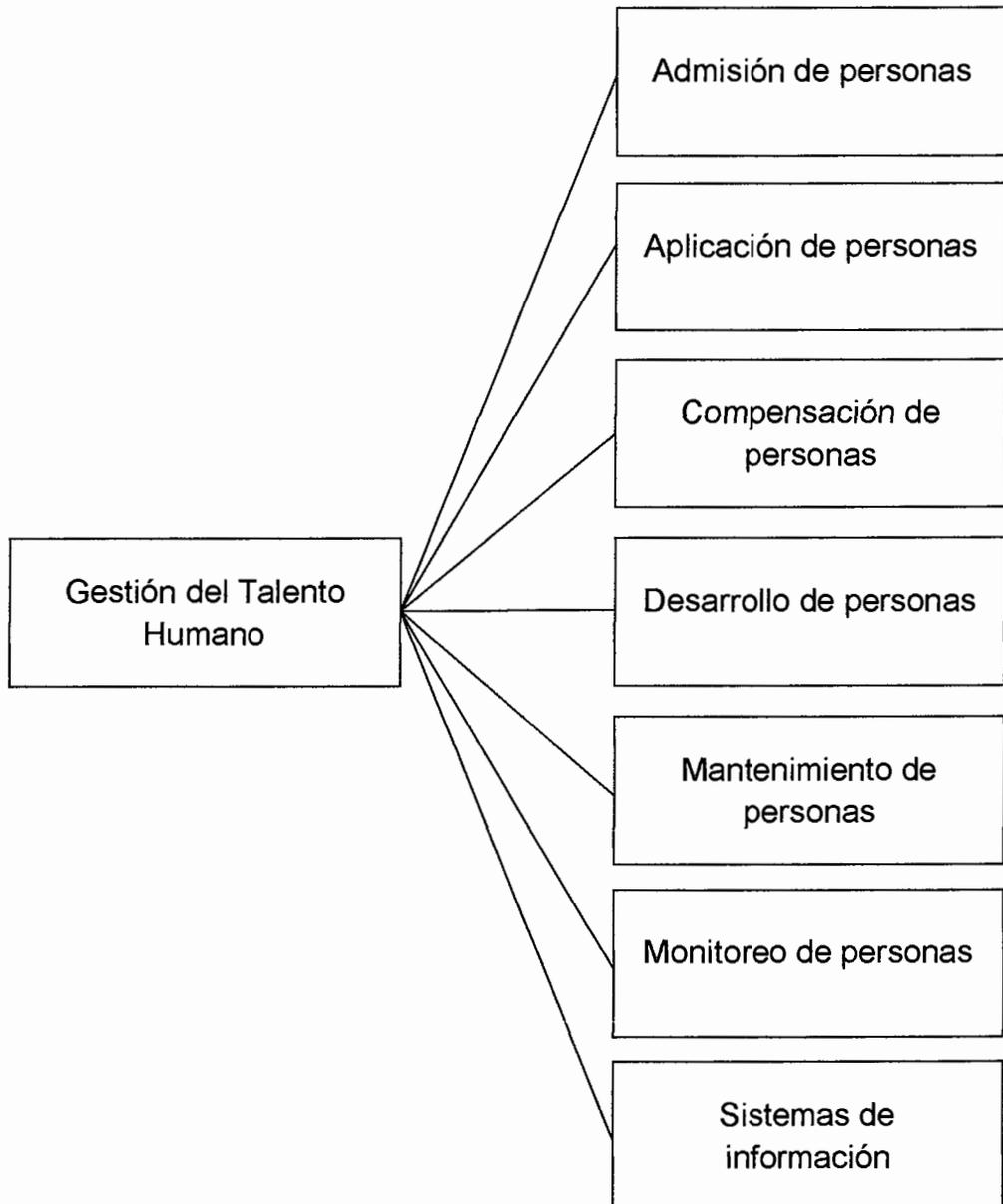
En el anexo uno y dos del presente informe, se presenta una propuesta para el manual de organización así como para el manual de normas y procedimientos.

3.3 INTEGRACIÓN

Se propone a la institución que por medio de las autoridades municipales respectivas y con la ayuda del Departamento de Recursos Humanos así como de los jefes de área, puedan ejecutar de forma correcta el proceso de integración de los distintos recursos: humanos, materiales, financieros, técnicos y tecnológicos, a fin de cumplir los objetivos propuestos.

Para eficientizar la integración de los distintos recursos, se propone utilizar los procesos de gestión del talento humano en sus fases de: reclutamiento, selección, contratación, inducción, capacitación y evaluación del desempeño del personal, a través del área de Recursos Humanos. Las fases mencionadas están inmersas en los procesos que se muestran en la gráfica siguiente.

Gráfica 2
Municipalidad de El Palmar, Departamento de Quetzaltenango
Procesos de Gestión del Talento Humano
Año: 2013



Fuente: elaboración propia, con base a documento de texto, Gestión del Talento Humano, Idalberto Chiavenato, McGraw-Hill, Colombia 2002.

3.3.1 Admisión de personas

A pesar de la naturaleza política de los puestos de trabajo, pero con el objetivo de cumplir lo estipulado en el artículo tres de la Ley de Servicio Municipal, el cual establece que éstos deben otorgarse en relación a capacidad, preparación, eficiencia y honradez; se propone a la Institución que para conceder un puesto se cumpla con el siguiente procedimiento:

3.3.1.1 Reclutamiento de personal

Respecto al reclutamiento de personal, debe efectuarse interno y externo, es decir, al existir una vacante primero se debe dar oportunidad a los colaboradores de la institución a aplicar por dicho puesto, siempre que cumplan con el perfil requerido y como segunda opción utilizar el proceso de reclutamiento externo, en el cual es necesario utilizar una solicitud de empleo que contenga datos personales, formación académica, experiencia laboral y conocimientos, a fin de establecer una base de datos.

3.3.1.2 Selección de personal

En relación al proceso de selección, debe compararse los requisitos que el puesto requiere respecto al perfil de las características de las personas, para ello es necesario realizar entrevistas, así como pruebas de conocimientos y psicométricas, las cuales según resultados que reflejen ayudarán a tomar una mejor decisión al elegir a la persona idónea que ocupará la vacante.

3.3.2 Aplicación de personas

Este proceso incluye las fases de inducción y evaluación del desempeño del personal; la primera se refiere a la asignación y posicionamiento de las personas en las actividades que deben realizar en la institución y la segunda hace referencia a la evaluación sobre las tareas asignadas.

3.3.2.1 Inducción

En relación a la inducción de personal, se propone que el encargado de Recursos Humanos sea el responsable de proporcionar al nuevo colaborador de manera escrita, la misión, visión, objetivos de la Municipalidad, copia de los manuales de organización, normas y procedimientos, así como de brindarle una copia del reglamento interno, el cual permitirá conocer todas las prohibiciones, horario de labores, entre otros; además se deberá seguir con la demostración de las instalaciones y la presentación con todo el personal, en especial con sus compañeros de área, con el objetivo que el nuevo empleado conozca mejor su lugar de trabajo y se sienta cómodo y seguro al desarrollar sus funciones.

3.3.2.2 Evaluación del desempeño

La evaluación del desempeño del personal, la deberán establecer el Concejo con la asesoría del área de Recursos Humanos y ésta última con el apoyo de los jefes de cada área la llevarán a cabo, a fin de detectar las debilidades existentes en la realización de las tareas, para hacer las retroalimentaciones necesarias y así evitar su recurrencia, además el resultado servirá de base para promociones, ascensos, traslados y demás acciones de personal, así como para fortalecer la carrera administrativa y formular programas de adiestramiento y capacitación conforme las posibilidades financieras. El contenido de la propuesta para evaluar el desempeño, se describe en la fase control.

3.3.3 Compensación de personas

Comprende la remuneración, incentivos, prestaciones y servicios que la Municipalidad debe ofrecer a los colaboradores. Las compensaciones que pueden ofrecerse son las financieras y no financieras, las primeras se refieren a aquellas remuneraciones monetarias que por ley la institución está obligada a facilitar como: salario base, bonificaciones y prestaciones. Las compensaciones

no financieras es cualquier forma de reconocimiento que se haga hacia los colaboradores y que ayudará a su motivación, dentro de ellas:

- Oportunidades de desarrollo
- Reconocimiento y autoestima
- Seguridad de empleo
- Libertad y autonomía en el trabajo, entre otras.

3.3.4 Desarrollo de personas

Este proceso se refiere a como preparar e inducir a las personas en la organización. Sus fases son: capacitación y desarrollo.

3.3.4.1 Capacitación y desarrollo

Debido a que los colaboradores de la institución objeto de estudio reciben capacitación las dos veces al año mínimo como lo establece el Código Municipal en su artículo 94, se insta a continuar con esa práctica, porque con ello se amplian los conocimientos y se promueve el desarrollo para fortalecer la carrera administrativa de cada colaborador.

Sin embargo, a fin de coadyuvar a que se coordinen algunas capacitaciones adicionales y necesarias, se propone implementar un diagnóstico de necesidades de capacitación –DNC-, así mismo utilizar los resultados que los colaboradores obtengan con base a evaluación del desempeño, para identificar necesidades de conocimiento requeridas. Para realizar este proceso, se propone que los encargados sean, el Departamento de Recursos Humanos y los jefes de cada área.

- **Diagnóstico de necesidades de capacitación**

Su ejecución ayudará a la institución a identificar y determinar las necesidades de aprendizaje de cada puesto, se puede realizar a través de tres cédulas, al tener la información necesaria debe crearse un documento en el que se respalde dicho diagnóstico y debe contener al menos las siguientes partes:

- a) Introducción
- b) Objetivos del diagnóstico (generales y específicos)
- c) Justificación del diagnóstico
- d) Metodología: en este apartado se elaboran tres tipos de fichas por cada puesto, la primera se refiere al perfil, la segunda detalla los requerimientos de aprendizaje y por último se presenta un resumen del diagnóstico. (anexo 4, cédulas para el diagnóstico de necesidades de capacitación, páginas 1, 2 y 3).

3.3.5 Mantenimiento de personas

Este proceso comprende la calidad de relación laboral con los colaboradores, así como la seguridad e higiene en el trabajo.

Gracias a que la calidad de relación laboral existente en la institución objeto de estudio es aceptable, es conveniente que se continúe con la aplicación de la misma, debido a que la eficacia de ésta sirve para fomentar la buena comunicación, cooperación, asistencia y disciplina.

3.3.5.1 Seguridad e higiene ocupacional

Para que haya una adecuada seguridad laboral para todo el personal, es necesario que las autoridades implementen elementos básicos como: extintores, botiquines de primeros auxilios, señalización de emergencia, entre otros, con el objetivo de evitar o contrarrestar accidentes y cualquier otro tipo de

inconveniente que pueda afectar la salud de los trabajadores, así como el desarrollo de las tareas. La calidad de higiene que se identificó es aceptable, por lo que se exhorta continuar con su aplicación, sin embargo se propone mejorarla en el área de los sanitarios y así contribuir a un mejor clima organizacional.

3.3.6 Monitoreo de personas

Toda institución necesita tener información acerca del personal que posee, es por ello que se propone la creación formal de un banco de datos, el cual contenga a detalle información de los colaboradores, como: información personal, académica, laboral, capacitaciones recibidas, historial de vacaciones y cualquier movimiento importante.

El área de Recursos Humanos será la encargada de tener el control de la base de datos, debido a que es la que debe estar más relacionada con este tipo de información y a la vez sirva de ayuda al Concejo en el monitoreo del personal que la institución tiene, así mismo facilite la realización de las actividades y a la vez se cumpla lo estipulado por la Ley de Servicio Municipal, de garantizar eficacia en la administración del recurso humano, así como sujetar a normas de disciplina.

3.3.7 Recursos materiales y físicos

Para dar solución a la situación descrita en el capítulo dos sobre los recursos materiales y físicos limitados para la realización de las tareas, se propone a las autoridades lo siguiente:

3.3.7.1 Instrumentos y herramientas

Se propone a la institución abastecer de suministros a todos los empleados, con el objetivo de contribuir al buen desarrollo de sus actividades diarias; es importante designar a una persona para que sea la que entregue el material a

cada uno de ellos. Así mismo se puede solicitar ayuda de instituciones gubernamentales y no gubernamentales para obtener equipo y donaciones.

3.3.7.2 Instalaciones

A fin de que los recursos de la institución sean integrados de forma adecuada y en consideración a lo descrito en el capítulo dos respecto a las deficiencias en espacio físico, se propone a la Municipalidad evaluar su situación financiera con el objetivo de construir oficinas en los espacios disponibles de terraza del segundo nivel del edificio, para la mejor reubicación de las áreas de trabajo existentes y agregar otras que aunque no indispensables son necesarias, como el caso de un área para archivo, así como una cafetería o comedor la cual también podría utilizarse para realizar otro tipo de actividades como reuniones, entre otros, para mayor comodidad sin afectar el desarrollo de tareas en otros departamentos; además sería importante construir sanitarios en el segundo nivel, en el cual están ubicadas la mayoría de oficinas administrativas.

La propuesta especificada en el párrafo anterior, sería la ideal para solventar la problemática en el espacio físico, sin embargo su práctica puede absorber un tiempo prolongado, debido a ello como alternativa de solución más inmediata, se propone a la institución considerar la reubicación que se expone a continuación:

- Reubicar al encargado de almacén en el área que ocupa la jefatura de la policía municipal en el primer nivel, la cual cuenta con bastante espacio disponible, además el jefe de almacén podrá tener mejor control en el ingreso y egreso de materiales, así como evitar pérdida de tiempo en la entrega de pedidos por los solicitantes, gracias a que el espacio que funciona como bodega también se encuentra en el primer nivel.

- La Oficina Municipal de la Mujer puede ser reubicada en el área donde funciona el departamento de Agua y Alcantarillado, así quedarían juntos dos departamentos que están en constante comunicación con la población.
- Reubicar al encargado de la Oficina Municipal de Desarrollo Local, en el área que se encuentra la Dirección de Planificación, para que sea compartida por ambos.

Las áreas que se resalta en la reubicación, es debido a que son las que se considera requieren atención más inmediata y en consideración a las oficinas disponibles de ocupar en la institución.

3.4 DIRECCIÓN

En esta fase del proceso administrativo se pretende influir en los colaboradores, con el propósito de que efectúen las actividades necesarias y convenidas; para que los trabajadores cumplan con lo establecido, es necesario que exista una comunicación formal, se fomente el liderazgo y trabajo en equipo en cada una de las áreas de la institución, se establezcan programas de motivación y se considere la toma de decisiones así como el tipo de autoridad existente.

3.4.1 Clima organizacional

Debido a que la relación laboral existente entre colaboradores es apropiada, se exhorta a que se continúe con su aplicación, con el objetivo de mantener una convivencia armoniosa que contribuya a su comportamiento personal y en el desarrollo de las tareas.

Sin embargo debido a ciertos hallazgos encontrados y que afectan el clima de trabajo, se propone a las autoridades tomar las medidas respectivas, a fin de

mejorar el ambiente laboral para lograr el bienestar común entre empleados e institución.

3.4.2 Comunicación

Respecto a la comunicación se propone utilizar medios formales y por escrito, entre ellos, el uso de un correo interno en la institución para ser utilizado por las distintas áreas, ya que ayudaría a una comunicación más rápida y también serviría como constancia para evitar incumplimientos o mal entendidos en el desarrollo de las actividades; no obstante existen ocasiones en que se invita utilizar la comunicación informal, con el objetivo de no hacer tedioso el ambiente de trabajo, debido a que la comunicación formal y por escrito algunas veces tiende a desmotivar y provocar tensión.

3.4.3 Liderazgo y trabajo en equipo

Con el objetivo de mejorar la aplicación de liderazgo en la institución, se propone a las autoridades municipales y jefes de área, adoptar un tipo de liderazgo que dependa de las actividades que pretendan realizar, debido a que es necesario conocer a cada uno de los empleados, para poder delegar actividades según las destrezas y especialidades de cada uno de ellos.

3.4.4 Motivación

Para que los colaboradores se sientan motivados, una forma de lograrlo es que en cada departamento exista un líder que influya en ellos; una técnica de como éste podría hacerlo, sería al permitir a todos los colaboradores aportar estrategias que contribuyan a la solución de problemas, esto ayudará al buen desempeño de las actividades, también fomentará el trabajo en equipo y permitirá obtener resultados favorables, armonía y seguridad de todos los empleados.

Otras formas de motivación que se propone podrían aplicarse son:

- Que se reconozca el trabajo realizado con eficacia, lo cual podría realizarse al hacer mención del colaborador del mes, para hacerle sentir a los empleados lo importante que son para el correcto funcionamiento de la institución.
- Que se aplique justicia en la distribución de tareas, reconocimiento de beneficios y oportunidades de desarrollo.
- Que se incluyan incentivos como víveres, vales para comida, diplomas de felicitación, entre otros, por el buen desempeño.
- Que se efectúen concursos a nivel departamento y de la Municipalidad, en los cuales todos tengan la oportunidad a ganar algún premio.
- Que se proporcione a cada colaborador un día de descanso por motivo de cumplir años, esto sería siempre que el jefe inmediato considere que la ausencia no alterará el desempeño y cumplimiento de las labores asignadas.
- Que se realice convivio navideño, en el que todos puedan compartir sus experiencias, anécdotas e intercambiar ideas.

3.4.5 Supervisión

Se propone que la supervisión a los distintos colaboradores, sea realizada de forma directa por los jefes inmediatos o encargados de área y que a la vez sea de forma constante, con el objetivo de guiarlos en la forma correcta de realizar las tareas para el buen aprovechamiento de los recursos y en especial detectar

errores para corregirlos oportunamente; esto también ayudará a incrementar la relación laboral entre jefes y subordinados.

3.5 CONTROL

Para conocer como se ha efectuado lo planeado y organizado para las distintas actividades, así como medir el nivel de eficiencia de los colaboradores en la ejecución de las tareas para alcanzar los objetivos esperados, es necesario aplicar de forma correcta las siguientes etapas del control:

3.5.1 Estándares

Se propone utilizar de forma adecuada el control de horario existente; así mismo establecer estándares de medición para las distintas actividades realizadas por los colaboradores, esto se puede lograr por medio de una evaluación del desempeño, que ayudará a evaluar los resultados obtenidos a fin de identificar errores para su respectiva retroalimentación y así mejorar el desarrollo de las actividades que se realizan.

El artículo 55 de la Ley de Servicio Municipal (Decreto 1-87), hace referencia a la evaluación del desempeño en la que dice: “Las autoridades nominadoras, están obligadas a evaluar el desempeño de los trabajadores municipales que dependan de ellos. Deberán velar porque dicha evaluación se realice en forma justa y objetiva, de conformidad con el sistema de evaluación del desempeño que establezca la Corporación Municipal con la asesoría de la Oficina Asesora de Recursos Humanos de las Municipalidades”²².

Existen varios métodos para evaluar el desempeño, cada uno tiene ventajas y desventajas, la institución es la encargada de decidir cual implementar, sin embargo se propone la evaluación mediante el método listas de verificación,

²² Congreso de la República de Guatemala. Ley de Servicio Municipal. Decreto Número 1-87. Artículo 55. Guatemala, C.A. Año 2012. 27 p.

debido a que se basa en una relación que enumera los factores de la evaluación a considerar en cada colaborador, donde cada uno de los factores del desempeño recibe una evaluación cuantitativa; la lista de verificación funciona como un recordatorio para que el administrador evalúe todas las características principales de un empleado, en la práctica es una simplificación del método de las escalas gráficas. Los términos que servirán para calificar las distintas competencias son los siguientes:

- 1) **Óptimo:** Se refiere a que la persona evaluada siempre supera los estándares, además de tener una excepcional calidad de trabajo, conocimiento completo de el y un excelente espíritu de intuición.
- 2) **Bueno:** La persona a veces supera los estándares, tiene una calidad superior en el trabajo, conoce más de lo necesario en el y tiene buen espíritu de colaboración.
- 3) **Aceptable:** La persona evaluada no supera los estándares establecidos de trabajo, pero tiene una calidad aceptable y conoce lo suficiente, aunque colabora poco.
- 4) **Deficiente:** El empleado siempre está por debajo de los estándares, la calidad del trabajo es irregular (algunas veces satisfactoria, pero la mayoría es insatisfactoria), conoce poco el trabajo que realiza y no colabora.
- 5) **Inaceptable:** El colaborador siempre está por debajo de los estándares, la calidad de trabajo es pésima, conoce demasiado poco el trabajo que realiza y no colabora.

Así mismo es importante resaltar que las evaluaciones del desempeño que se realicen, deben ser lo más objetivas posibles, no deben ser utilizadas como un medio para infundir temor en los colaboradores, sino con el objetivo de mejorar el desempeño en éstos y de la institución misma.

En el anexo cinco del presente informe, se propone un formato para evaluación del desempeño de los colaboradores, el cual muestra las distintas calificaciones obtenidas, éste puede pasarse de forma periódica y según los resultados reflejados hacer las mejoras respectivas.

Otra forma de control que se propone, es medir la atención recibida por los usuarios de los servicios que la institución presta y para ello se sugiere utilizar un buzón de sugerencias, el cual se ubicaría en un lugar donde pueda ser observado por la mayoría de personas; cada semana el área de Recursos Humanos sería la encargada de revisarlo para verificar y analizar la calidad de atención brindada por las distintas unidades.

En el anexo cinco del presente informe, se presenta la propuesta de una boleta que sería entregada a los usuarios, a fin de que califiquen y hagan llegar sus sugerencias sobre la atención recibida y luego la depositen en el buzón respectivo.

3.5.2 Medición de resultados

Al efectuar la medición de los resultados, es necesario comparar los datos obtenidos en relación con los estándares previos establecidos. Los encargados de área deberán realizarla de forma correcta, a fin de optimizar el tiempo durante la ejecución de las actividades.

3.5.3 Corrección y retroalimentación

Después de realizada la medición de resultados, se procederá a corregir los errores encontrados y a hacer saber al colaborador la forma en que se deberán abordar las deficiencias encontradas al desempeñar sus funciones; es importante que al realizar la retroalimentación se haga de una forma positiva a fin de evitar mal entendidos y afectar la relación laboral.

3.5.4 Tipo de control

Lo ideal para toda organización es poner en práctica tanto el control preliminar, el concurrente y el de retroalimentación, es decir antes, durante y después de la ejecución de las actividades; sin embargo debido al tiempo que estos puedan absorber, se propone implementar al menos el tipo de control concurrente, debido a que permite medir el grado del problema mientras ocurre la acción y resolver en el momento en que se ejecuta, al implementar este tipo de control también se evitará el uso inadecuado y prolongado del tiempo de trabajo, esto último puede lograrse al utilizar manuales de instrucciones, como el manual de normas y procedimientos que cumple con la labor de dirigir a los trabajadores en la forma como deben realizar su trabajo.

CAPITULO IV

REQUERIMIENTOS DE INVERSIÓN SOCIAL

El presente capítulo presenta la descripción de las fuentes de ingresos de la municipalidad de El palmar, así como los proyectos en ejecución, las necesidades de inversión social y la priorización de proyectos.

4.1 FUENTES DE INGRESOS MUNICIPALES

Con base al reporte de ejecución presupuestaria, se determinó que la Municipalidad para ejecutar las distintas actividades y a fin de maximizar sus recursos utiliza fuentes de ingreso internas y externas, basada en lo que estipula el Código Municipal en su capítulo IV (Presupuesto Municipal).

Los diferentes ingresos se describen a continuación:

4.1.1 Ingresos tributarios

Son arbitrios que el Congreso de la República decreta como fuentes de ingresos financieros para las Municipalidades; para el efecto se citan los siguientes:

- **Impuestos directos**
 - Impuesto único sobre inmuebles (IUSI)
 - Multas sobre el impuesto único sobre inmuebles
 - Intereses sobre el impuesto único sobre inmuebles
 - Impuestos varios municipales
- **Impuestos indirectos**
 - Arbitrios municipales sobre establecimientos comerciales
 - Arbitrios municipales sobre establecimientos de servicios
 - Arbitrios municipales sobre establecimientos industriales

- Arbitrios municipales sobre establecimientos de diversiones y espectáculos
- Arbitrios municipales sobre establecimientos de productos primarios, minerales y vegetales.
- Otros arbitrios municipales. (boleto de ornato, entre otros).

4.1.2 Ingresos no tributarios

Son aquellos ingresos que la Municipalidad recibe a cambio de los servicios que presta a los vecinos; el Concejo es el encargado de aprobarlos y fijarlos mediante ordenanza o reglamento que después deberá ser publicado en el Diario Oficial. Dentro de estos ingresos están:

- Tasas y licencias varias
- Arrendamiento de edificios, equipos e instalaciones
- Multas originadas en ingresos no tributarios
- Otros ingresos no tributarios (feria titular y otros ingresos).

4.1.3 Venta de bienes y servicios de la administración pública

Son los servicios administrativos que la Municipalidad ofrece a la población en general, como: certificaciones de matrimonio, licencias, concesión de servicios de agua, casetas en terrenos municipales, instalación y reconexión de agua potable, traspaso de derecho por servicios, depósito de vehículos predio municipal, fierros para marcar ganado y estacionamiento de vehículos en vía pública.

4.1.4 Ingreso de operación

Dentro de este tipo de ingresos están considerados, la venta de insumos agrícolas, venta de servicios de energía eléctrica (alumbrado público) y servicios públicos municipales (canon de agua, piso de plaza, rastros, cementerio, baños

y sanitarios municipales, servicios de drenaje, muelles y cementerios, extracción de ripio y basura).

4.1.5 Transferencias corrientes

Son las aportaciones de los sectores privado y público; las del primero las realizan los vecinos para gastos de funcionamiento y para el segundo sector lo componen las transferencias que realiza la administración central para funcionamiento, dentro de éstas se pueden mencionar el situado constitucional, el impuesto de circulación de vehículos y el impuesto al valor agregado (IVA-PAZ).

4.1.6 Transferencias de capital

Son transferencias específicas del sector público, dentro de ellas están:

Del sector público

- De la administración central
 - Situado constitucional para inversión
 - Impuesto petróleo y sus derivados para inversión
 - Impuesto de circulación de vehículos para inversión
 - Impuesto al valor agregado (IVA-PAZ) Inversión
- De entidades descentralizadas y autónomas no financieras
 - Concejo de desarrollo Urbano y Rural.

A continuación se presenta el cuadro comparativo de la formulación y ejecución presupuestaria de ingresos y egresos de los años 2008-2011 y al 30 de septiembre de 2012.

Cuadro 8
Municipio de El Palmar, Departamento de Quetzaltenango
Comparativo de Formulación y Ejecución Presupuestaria de Ingresos y Egresos
Período: 2008 –2011 y al 30/09/2012
(Cifras en quetzales)

Descripción	Según Formulación	Según Ejecutado	Variación -Q-
<u>Año 2008</u>			
Ingresos propios	1,532,385	857,782	674,603
Transferencias	8,112,066	8,105,658	6,408
Endeudamiento público interno	100,042	100,000	42
Total ingresos	9,744,493	9,063,440	681,053
Gastos de Funcionamiento	1,451,473	1,342,904	108,569
Inversión	6,886,719	4,580,447	2,306,272
Deuda pública	1,406,300	1,395,516	10,784
Total egresos	9,744,492	7,318,867	2,425,625
<u>Año 2009</u>			
Ingresos propios	2,778,778	967,427	1,811,351
Transferencias	8,633,440	10,676,870	-2,043,430
Endeudamiento público interno	2	---	2
Total ingresos	11,412,220	11,644,297	-232,077
Gastos de Funcionamiento	2,256,321	1,891,085	365,236
Inversión	7,784,367	7,000,137	784,230
Deuda pública	1,371,533	1,370,822	711
Total egresos	11,412,221	10,262,044	1,150,177
<u>Año 2010</u>			
Ingresos propios	2,468,849	1,210,863	1,257,986
Transferencias	12,372,704	10,147,991	2,224,713
Endeudamiento público interno	2	---	2
Total ingresos	14,841,555	11,358,854	3,482,701
Gastos de Funcionamiento	2,451,482	2,095,482	356,000
Inversión	11,085,856	9,127,768	1,958,088
Deuda pública	1,304,216	1,171,847	132,369
Total egresos	14,841,554	12,395,097	2,446,457
<u>Año 2011</u>			
Ingresos propios	3,709,238	1,039,107	2,670,131

Continúa en la página siguiente...

...Viene de la página anterior, cuadro 8

Descripción	Según Formulación	Según Ejecutado	Variación -Q-
Transferencias	12,266,127	11,785,072	481,055
Endeudamiento público interno	---	---	---
Total ingresos	15,975,365	12,824,179	3,151,186
Gastos de Funcionamiento	2,762,839	2,629,741	133,098
Inversión	12,278,514	11,619,950	658,564
Deuda pública	934,011	877,022	56,989
Total egresos	15,975,364	15,126,713	848,651
A septiembre 2012			
Ingresos propios	1,436,832	1,021,771	415,061
Transferencias	12,456,987	8,467,644	3,989,343
Endeudamiento público interno	---	---	---
Total ingresos	13,893,819	9,489,415	4,404,404
Gastos de Funcionamiento	2,950,433	2,205,179	745,254
Inversión	10,731,888	6,386,958	4,344,930
Deuda pública	211,500	187,496	24,004
Total egresos	13,893,821	8,779,633	5,114,188

Fuente: elaboración propia con datos de Formulación presupuestaria de ingresos y egresos de la Municipalidad de El Palmar, departamento de Quetzaltenango.

Como se puede observar en el cuadro anterior la Municipalidad no ha alcanzado recaudar los ingresos propios formulados, logró percibir en el año 2008 el 56%, en el 2009 el 35%, para el año 2010 el 49% y el año 2011 sólo el 28%, sin embargo al 30 de septiembre del año 2012 reflejan el 71%, derivado de lo anterior se ha tenido que utilizar ingresos provenientes por transferencias gubernamentales para su funcionamiento.

En el rubro de transferencias gubernamentales, en el año 2008 se obtuvieron los ingresos esperados por parte del Gobierno central, en el 2009 aumentó el 24% de lo formulado, para el año 2010 percibieron el 82%, en el año 2011 reflejan el 96%, sin embargo al 30 de septiembre de 2012 sólo habían recibido el 68% de

lo esperado, este tipo de ingreso es importante para los diferentes proyectos de inversión demandados por la población.

Con lo que respecta a la ejecución de recursos, para gastos de funcionamiento la Municipalidad utilizó el 18% en el año 2008 y 2009, el 17% para el año 2010 y 2011, y el 25% al 30 de septiembre de 2012.

En los años 2008 y 2009 para proyectos de inversión se utilizó el 82%, para el año 2010 y 2011 el 83%, y al 30 de septiembre de 2012 se ha invertido en los diferentes pueblos el 75%, es importante realizar estrategias para mejorar el sistema financiero municipal para que permitan alcanzar los recursos establecidos en la formulación presupuestaria.

4.2 PROYECTOS EN EJECUCIÓN

Los proyectos que se ejecutan en el Municipio al año son un promedio de doce. Para decidir que proyectos se realizarán, participan los Representantes de los COCODES, COMUDE y el Concejo Municipal; lo primero que procede es que los líderes de los Cocodes presentan las necesidades prioritarias de sus comunidades, el COMUDE selecciona las necesidades más urgentes, se hace la priorización en el Concejo, la Dirección de Planificación realiza la formulación y diseño del proyecto, la Dirección Administrativa Financiera Integrada hace la asignación presupuestaria, la DMP sube los proyectos a guatecompras para recibir ofertas, adjudica los proyectos a la empresa que los realizará y por último la ejecución de los proyectos.

Los proyectos en ejecución en el año 2012, se presentan a continuación:

Tabla 4
Municipio de El Palmar, Departamento de Quetzaltenango
Proyectos en Ejecución
Año: 2012

Proyecto	Centro poblado	Monto Q.
Mejoramiento de calle, 5ta. calle entre 4ta. y 6ta avenida zona 1	Cabecera Municipal	309,507.00
Mejoramiento sistema de alcantarillado sanitario y/o reconstrucción fase II	aldea Loma Linda	945,090.52
Mejoramiento sistema de agua potable y/o mejoramiento de línea de conducción de agua potable	Cabecera Municipal	1,165,770.36
TOTAL INVERSIÓN		2,420,367.88

Fuente: elaboración propia, con base a información proporcionada por la Dirección Municipal de Planificación de la municipalidad de El Palmar.

La tabla anterior muestra los proyectos en ejecución al momento de la investigación, los cuales son de gran beneficio para la población, debido a que facilitan el tránsito vehicular en algunas vías del Municipio, esto ayuda al desarrollo del mismo, además contribuyen a satisfacer necesidades básicas de los habitantes y por ende a mejorar su calidad de vida.

4.3 NECESIDADES DE INVERSIÓN SOCIAL

Son necesidades determinadas con base a las carencias que tienen las distintas comunidades y que al implementar proyectos de mejora contribuyen a su desarrollo. Los requerimientos de inversión social necesarios en las diferentes comunidades, identificados de acuerdo a observación e información obtenida en las entrevistas realizadas, son los siguientes:

Tabla 5
Municipio de El Palmar, Departamento de Quetzaltenango
Requerimientos de Inversión Social y Productiva
Año: 2012

Requerimientos	Belén	El Horizonte	El Palmar	El Porvenir	El Tineco	Guadalupe Victoria	La Estancia y Piñales	Las Marías	Loma Linda	Monte Margarita	Nimíná	Nueva Alianza	Nueva Esperanza Miralza	Palmera Xolnuitz	Nueva Santa Rita	San Antonio Buena Vista	La Ceiba	Proyecto San José	San Marcos	San Miguelito Calahuaché	Santa Fe
Extracción de basura	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X
Habilitar o mejorar mercados	X		X	X					X											X	
Energía eléctrica		X	X	X	X	X				X											X
Infraestructura vial		X	X	X	X	X															X
Sistema de drenajes																					X
Tratamiento de aguas servidas									X												X
Alumbrado público																					X
Atención en salud					X	X			X												
Habilitar o mejorar escuelas					X	X			X											X	
Salón comunal	X																			X	
Agua potable					X																X
Asistencia crediticia																					X
Capacitación técnica pecuaria																					X
Habilitar o mejorar puentes									X												X
Asistencia técnica agrícola	X		X	X	X																X
Centros de acopio																					X
Déficit cobertura energía elec.					X																X
Déficit cobertura agua potable			X		X																X

Continúa en la página siguiente...

...Viene de la página anterior, tabla 5

Centros poblados	Belén	El Horizonte	El Palmar	El Porvenir	El Tinoco	Guadalupe Victoria	La Estancia y Piñales	Las Marías	Loma Linda	Monte Margarita	Nimíná	Nueva Alianza	Nueva Esperanza Miralza	Palmera Xolhuitz	Nueva Santa Rita	San Antonio Buena Vista	La Ceiba	Proyecto San José	San Marcos	San Miguelito Calahuaché	Santa Fe
Requerimientos																					
Déficit cobertura de salud		X				X	X		X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X
Déficit cobertura de drenajes		X				X	X		X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X
Déficit cobertura alumbrado						X	X														
Déficit cobertura sanitarios						X	X														
Déficit cobertura educ. media						X	X		X												

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

La tabla anterior determina los requerimientos de inversión social que son necesarios para cada centro poblado, los cuales al empezar a funcionar proporcionarán múltiples beneficios a los habitantes.

4.4 PRIORIZACIÓN DE PROYECTOS

Todos los centros poblados tienen necesidades que cubrir para contribuir a su desarrollo, con la diferencia de que para algunos sus necesidades son mayores o más urgentes por la problemática que ocasionan. Las necesidades consideradas como prioritarias y con base a la tabla de requerimientos de inversión social son:

- Atención en salud en Loma Linda, El Tineco, Las Marías, Monte Margarita, Nueva Alianza y Palmera Xolhuitz.
- Alumbrado público en El Tineco, Guadalupe Victoria, Nueva Santa Rita, San Antonio Buena Vista, Proyecto San José, San Miguelito Calahuaché y Santa Fé.
- Energía Eléctrica en el Horizonte, El Tineco, Guadalupe Victoria, Monte Margarita, Nueva Santa Rita y Santa Fé.
- Infraestructura vial en El Horizonte, El Tineco, Loma Linda, Nueva Esperanza Miralta, Palmera Xolhuitz, Nueva Santa Rita, San Antonio Buena Vista, La Ceiba, San Marcos, San Miguelito Calahuaché y Santa Fé.
- Tratamiento de aguas servidas en El Tineco, Las Marías, Monte Margarita, Nueva Alianza, Nueva Esperanza Miralta, Palmera Xolhuitz, San Antonio Buena Vista, Proyecto San José y Santa Fé.
- Extracción de basura en Belén, El Horizonte, El Porvenir, El Tineco, Guadalupe Victoria, La Estancia y Piñales, Loma Linda, Monte Margarita, Niminá, Nueva Alianza, Nueva Esperanza Miralta, Palmera Xolhuitz, Nueva Santa Rita, San Antonio Buena Vista, La Ceiba, Proyecto San José, San Marcos, San Miguelito Calahuaché y Santa Fé.

CONCLUSIONES

Como resultado de la investigación y desarrollo del tema Diagnóstico Administrativo Municipal, realizado en el municipio de El Palmar, departamento de Quetzaltenango, a continuación se describen las conclusiones más relevantes:

1. La población del Municipio al año 2012 se ha incrementado de manera significativa, con relación a los años 1994 y 2002, lo cual se ve reflejado en el incremento de la densidad poblacional en un 26%, equivalente a 69 personas por kilómetro cuadrado, sin embargo se comprobó que la cobertura en los servicios básicos no aumentó en la misma proporción, lo cual tiene como resultado un estancamiento en el desarrollo del Municipio.
2. Del nivel de ingresos de las familias encuestadas el 26% de la población se encuentra entre el rango de Q. 901.00 a Q. 1,350.00 mensuales, lo que indica que no perciben el salario mínimo establecido en la Ley Laboral, lo cual contribuye a que los trabajadores no tengan un aporte económico suficiente para cubrir sus necesidades básicas, lo anterior ubica a un 53% de la población en situación de pobreza extrema, debido al bajo nivel de ingresos de la población.
3. El número de hogares que contaban con el servicio de agua en el año 2002 se incrementó con relación al año 1994 en un 8.1% de acuerdo a los censos de habitación y población del -INE-. Este valor aumentó para el año 2012 en un 6.7% con relación al último censo; según información obtenida en guías de entrevista a COCODES, se determinó que 2,095 hogares contaban con el servicio de agua entubada los que representan el 90.6% del total, aunque muestra un grado de avance en la cobertura de

servicios básicos, el agua distribuida no es potable lo cual repercute en la exposición de los pobladores a enfermedades.

4. Se determinó con base a la investigación y observación, que los requerimientos relevantes de inversión social en los centros poblados para el desarrollo del Municipio son: atención en salud, alumbrado público energía eléctrica, infraestructura vial, tratamiento de aguas servidas y extracción de basura; con la finalidad de mejorar el bienestar social de la población.
5. En relación a los riesgos, vulnerabilidades y desastres identificados en el Municipio, debido a que la comunidad está ubicada en zonas de riesgo, en especial por la cercanía al volcán Santiaguito, se determinó la inexistencia de planes de contingencia enfocados a minimizar los efectos causados por estos. La falta de programas reactivos ante las diversas amenazas maximiza los efectos negativos que puedan surgir al generarse algún desastre.
6. Se comprobó que en la municipalidad de El Palmar, existe deficiencia en la aplicación del proceso administrativo.
7. Los colaboradores de la institución sólo tienen conocimiento de la existencia de la misión y visión, más no de su contenido, debido a la falta de divulgación y una permanente visualización de las mismas.
8. La estructura organizacional actual muestra deficiencia en contenido y forma.
9. La Municipalidad solo cuenta con un manual de funciones y descriptores de puestos, el cual hasta el momento de la investigación aún estaba en

aprobación, debido a ello no ha sido divulgado al personal, además su presentación y contenido es deficiente, esto provoca que el personal desconozca algunas de las funciones que le competen; así mismo carece del manual de normas y procedimientos e inducción, los cuales brindan información respecto a antecedentes, legislación, estructura, procedimientos y normas que indiquen como realizar las actividades, lo cual puede dificultar el cumplimiento de objetivos.

10. La institución carece de un proceso adecuado para el reclutamiento, selección y contratación del recurso humano, que permita integrar personal idóneo para el desempeño de los distintos puestos de trabajo, esto debido a la falta de una oficina de Recursos Humanos, así como la carencia de herramientas necesarias para realizarlo. Las contrataciones son realizadas por el Concejo y Alcalde Municipal.
11. Los colaboradores de la institución objeto de estudio reciben capacitación las dos veces al año mínimo como lo establece el Código Municipal en su artículo 94, sin embargo no se realiza ningún tipo de diagnóstico de necesidades de capacitación, para identificar necesidades de conocimiento requeridas y así tomar las medidas necesarias para su respectiva solución.
12. Se comprobó que la Municipalidad carece de estándares de control, como la evaluación del desempeño, entre otros, que permitan medir y evaluar el cumplimiento de los objetivos, además esto afecta la toma de medidas correctivas para retroalimentar al personal.

RECOMENDACIONES

A fin de dar respuesta a las conclusiones anteriores, sobre el diagnóstico administrativo de la Municipalidad de El Palmar; se exponen las siguientes recomendaciones que podrían adoptarse para contribuir a la solución de la problemática descrita.

1. Que el Concejo Municipal, trabaje en conjunto con los -COCODES- para incrementar la cobertura de los servicios básicos acorde al aumento de la densidad poblacional de la comunidad, por medio de planes estratégicos enfocados al desarrollo del Municipio.
2. Que los pobladores y representantes de los -COCODES- soliciten ante la Municipalidad la elaboración de un programa de desarrollo social y así evitar la posible explotación laboral de la población, así mismo crear nuevas fuentes de empleo, con el fin de que los pobladores puedan recibir ingresos que sean suficientes para cubrir sus necesidades básicas.
3. Que la Oficina de Agua y Alcantarillado, continúe con el abastecimiento del vital líquido a la población para evitar la propagación de enfermedades, debido a que esto debería de tener una relación directa con el incremento de la población.
4. Que los representantes de los Consejos Comunitarios de Desarrollo (COCODES) en conjunto con el Concejo Municipal, gestionen apoyo de instituciones privadas y del gobierno, para llevar a cabo los proyectos prioritarios para el desarrollo del Municipio.
5. Que la Municipalidad y la comunidad en general con el apoyo de la Coordinadora Nacional para la Reducción de Desastres -CONRED-,

desarrollen estrategias y planes de prevención, enfocados a que la población cuente con la capacidad de minimizar los efectos que puedan ser causados por las diferentes amenazas y riesgos a que es vulnerable el Municipio.

6. Que el Concejo Municipal junto con los jefes de departamento determinen cuáles son las debilidades en la administración, a fin de establecer estrategias que permitan superarlas y que los colaboradores puedan realizar su trabajo con eficiencia y eficacia.
7. Que las autoridades municipales con el apoyo de la oficina de Recursos Humanos, sean las responsables de difundir el contenido de la misión y visión, deben colocarlas en lugares visibles en las instalaciones de la institución, a fin de que colaboradores, vecinos y visitantes tengan conocimiento de su contenido y del compromiso que se tiene hacia la población.
8. Que el(la) encargado(a) de la Oficina de Recursos Humanos con autorización del Concejo Municipal, reorganice y actualice la estructura organizacional de la institución.
9. Las autoridades municipales deben evaluar, autorizar e implementar el manual de organización, así como el de normas y procedimientos presentados como propuesta, así mismo deben cerciorarse que el personal lo obtenga por escrito, a fin de que tengan conocimiento claro de sus funciones, así como del proceso a seguir para realizar las distintas tareas delegadas y velar por su constante uso y aplicación por medio de los distintos jefes de área.

10. Que el departamento de Recursos Humanos con la autorización del Concejo, se encargue de realizar de manera correcta el proceso de reclutamiento, selección y contratación del personal, con base a lo que establece el artículo tres de la Ley de Servicio Municipal, que indica que los puestos a otorgarse deben ser en relación a méritos de capacidad, preparación, eficiencia y honradez.
11. Que el(la) Director(a) del departamento de Recursos Humanos y los encargados de cada área, realicen un diagnóstico de necesidades de capacitación, para luego con el apoyo del Alcalde solicitar ayuda a otras entidades municipalistas y de capacitación, públicas y privadas, como el Instituto Nacional de Administración Pública INAP, ONG'S, INFOM, entre otros, a fin de que los colaboradores puedan recibir los entrenamientos necesarios para lograr un excelente desempeño en la ejecución de sus funciones.
12. Que el departamento de Recursos Humanos con la autorización del Concejo Municipal y con el apoyo de los encargados de área de las distintas oficinas de la institución, implemente herramientas de control que permitan conocer y medir el cumplimiento en el desarrollo de las tareas y por ende del avance en el logro de los objetivos esperados.

BIBLIOGRAFÍA

Aguilar Catalán, J. A. 2012. *“Métodos para la investigación del diagnóstico socioeconómico: pautas para el desarrollo de las regiones, en países que han sido mal administrados”*. 3ª. ed. Guatemala, RENACER. 39, 42, 49 p.

Benavides Pañeda, R. J. 2004. *“Administración”*. 1ª. ed. México, McGraw-Hill. 24 p.

Cambranes, C. J. 1985. *“Café y Campesinos en Guatemala, 1853-1897”*. Guatemala, editorial Universitaria. 99 p.

Chiavenato, I. 2009. *“Gestión del Talento Humano”*. 2ª. ed. México, D.F., McGraw-Hill. 245 p.

Congreso de la República de Guatemala. Ley de Servicio Municipal. Decreto Número 1-87. Artículo 55. Guatemala, C.A. Año 2012. 27 p.

Consejo Municipal de Desarrollo, Secretaría de Planificación y Programación de la presidencia y Dirección de Planificación Territorial. 2010. *“Plan de Desarrollo, El Palmar, Quetzaltenango: producción forestal”*. Guatemala. 60 p.

“Desastres: una visión periodística”. (en línea). Consultado el 15 de oct. 2012. Disponible en: <http://www.bvsde.paho.org/tutorial6/fulltext/doc13841.pdf>

Editorial Océano. 2008. *“Gran enciclopedia interactiva: el concepto de población”*. (en línea). Consultado el 11 de oct. 2012. Disponible en: <http://oceanodigital.oceano.com/Universitas/exit.do>.

Gall, F. 1978. *"Diccionario Geográfico Nacional: tomo IV"*. Guatemala, editorial Océano. 21 p.

"Historia del traslado de nuestro pueblo de El Palmar a la finca "San José de Los Encuentros"". 1986. Guatemala. Documento enviado al presidente de la República de Guatemala, Lic. Marco Vinicio Cerezo Arévalo". 12, 18, 19 y 20 p.

INE (Instituto Nacional de Estadística, GT). 2011. *"Encuesta Nacional de Condiciones de Vida 2011, -ENCOVI- 2011"*. Guatemala.

Koontz, H., Wihrich, H. y Cannice, M. 2008. *"Administración: una perspectiva global y empresarial"*. 8ª. ed. México, D.F., McGraw-Hill Interamericana. 30, 31 y 109 p.

Laboratorio de Información Geográfica del Ministerio de Agricultura Ganadería y Alimentación, -SIG MAGA- *Mapa de precipitación y temperaturas promedio anuales*, según registros promedios anuales del -INSIVUMEH-.

Ministerio de Trabajo y Previsión Social, GT. 2011. *"Acuerdo gubernativo número 520-2011: salarios mínimos para actividades agrícolas, no agrícolas y de la actividad exportadora y de maquila"*. Guatemala.

Normas Generales de Control Interno. SAG. Normas aplicables a los sistemas de administración general. Numeral 2.2. 7 p.

Robbins, S. P. 2004. *"Comportamiento Organizacional"*. 10ª. ed. México, Prentice Hall. 42 p.

Storm 247 "*Predicción del tiempo para el municipio de El Palmar*". (en línea).

Consultado el 30 de Oct. 2012. Disponible en:

<http://es.storm247.com/tiempo/108301002/resumen#Día=8>

ANEXOS

ANEXO 1
MANUAL DE ORGANIZACIÓN
MUNICIPALIDAD DE EL PALMAR
DEPARTAMENTO DE QUETZALTENANGO

ÍNDICE

	Página
Introducción	i
Justificación	1
Base legal	1
Objetivos del manual	1
Políticas	2
Ámbito de aplicación	3
Misión y visión	4
Estructura organizacional	4
Descripción técnica del cargo Alcalde Municipal	7
Descripción técnica del cargo Concejal y Síndico	12
Descripción técnica del puesto Secretario Municipal	15
Descripción técnica del puesto Juez de Asuntos Municipales	18
Descripción técnica del puesto Auditor Interno	22
Descripción técnica del puesto Director de Administración Financiera Integrada Municipal	26
Descripción técnica del puesto Director Municipal de Planificación	30
Descripción técnica del puesto Director(a) de Recursos Humanos	33
Descripción técnica del puesto Coordinadora Oficina Municipal de la Mujer	37
Glosario de términos	41

INTRODUCCIÓN

Toda guía de trabajo necesita estar actualizada, cualquier modificación que haya en la estructura de la institución debe plasmarse en la misma, además este tipo de cambios debe ser informado a todos los colaboradores para que estén actualizados del contenido y lo consideren en la ejecución de sus actividades a fin de realizarlas de forma eficaz.

El presente manual de organización contiene una justificación del porqué de su creación, la base legal, objetivos, políticas, ámbito de aplicación, así como las sugerencias en aspectos como: misión, visión, objetivos, funciones y la estructura organizacional propuesta.

Así mismo se describe el perfil de los puestos principales de la estructura organizacional de la Municipalidad, dentro del que se da a conocer los aspectos de identificación, descripción y especificación de cada uno de ellos; las características de los puestos, se rigen con base a la normativa del Código Municipal, lo cual aplica para todas las Municipalidades del País.

JUSTIFICACIÓN DEL MANUAL

El presente manual es un instrumento de apoyo a las actividades que se realizan; se crea a fin de que los empleados lo puedan consultar al surgir dudas, con respecto a las responsabilidades que competen a cada puesto o cargo en la Municipalidad, sus funciones, así como la misión, visión y objetivos, además para que puedan reconocer el nivel jerárquico que ocupan dentro de la Municipalidad ya sea ejecutivo, técnico o operativo y quien es su autoridad superior y subordinados.

BASE LEGAL

El presente manual se encuentra basado en las siguientes leyes:

- Código Municipal Decreto 12-2002 y su reforma Decreto 22-2010
- Ley del Servicio Municipal, Decreto 1-87
- Ley de los Consejos de Desarrollo Urbano y Rural y su Reglamento, Decreto 11-2002
- Ley General de Descentralización, Decreto 14-2002

OBJETIVOS DEL MANUAL

La municipalidad de El Palmar, en virtud de brindar un excelente servicio a la población, ha enmarcado los siguientes objetivos:

Objetivo General

Proporcionar a la Municipalidad una guía administrativa sobre la organización, misión, visión, políticas y objetivos, además de dar a conocer a los empleados la estructura organizacional y las funciones más importantes que deben cumplir.

Objetivos específicos

- Proporcionar a la Municipalidad un documento que contenga información detallada de los distintos puestos y que contribuya de mejor forma a los colaboradores en el logro de los objetivos esperados.
- Brindar a los funcionarios y empleados municipales, una guía técnica que los oriente hacia la forma de “cómo” ejecutar y realizar las atribuciones propias de su puesto de trabajo y en las que participan de manera indirecta.
- Facilitar al personal la realización de las tareas.
- Velar por la integridad del patrimonio de la institución, así como garantizar sus intereses con base en los valores, cultura y necesidades planteadas por los vecinos, conforme a la disponibilidad de los recursos.
- Evitar la duplicidad de funciones.
- Aprovechar de forma adecuada los recursos de la institución.
- Brindar un servicio de calidad, rapidez y oportuno a la población, al momento de ser requerido.

POLÍTICAS

Para lograr los objetivos, se proponen las políticas internas siguientes:

- Brindar un trato cordial y de respeto a los usuarios y empleados de la Municipalidad.

- No provocar esperas innecesarias en la prestación de servicios.
- Todo empleado debe conocer los manuales y reglamentos contemplados, para prestar un mejor servicio al público en general.
- Cualquier decisión importante y ante la falta del jefe inmediato superior, se deberá apoyar con el Jefe de Administración Financiera Integrada Municipal o Secretario.
- Es responsabilidad de cada jefe de departamento, tener actualizado el manual de puestos y funciones de su área.
- Todo empleado municipal que desempeñe un trabajo en el campo, debe respetar y cuidar los recursos naturales del Municipio.
- El empleado que haga trabajo de campo, se debe reportar ante el jefe de personal de campo al inicio y finalización de labores, así como brindar un reporte de lo realizado durante la jornada.
- Todo personal de campo debe estar bien identificado como colaborador de la Municipalidad.

ÁMBITO DE APLICACIÓN

El manual se aplicará en la municipalidad de El Palmar, departamento de Quetzaltenango; éste detalla de manera general las funciones y responsabilidades de cada puesto y cargo, además sirve de apoyo y asesoría para todo el personal, debido a que brinda la información necesaria para la ejecución de las actividades municipales.

MISIÓN Y VISIÓN

Es importante que la Municipalidad difunda la misión y visión a fin de mejorar su funcionamiento. La misión y visión propuestas, se describen de la siguiente manera:

- **Misión**

Modernizar y garantizar la prestación de los servicios municipales, a través de una participación eficaz de los colaboradores y organismos públicos, a fin de mejorar la calidad de vida de la población y contribuir al desarrollo del Municipio.

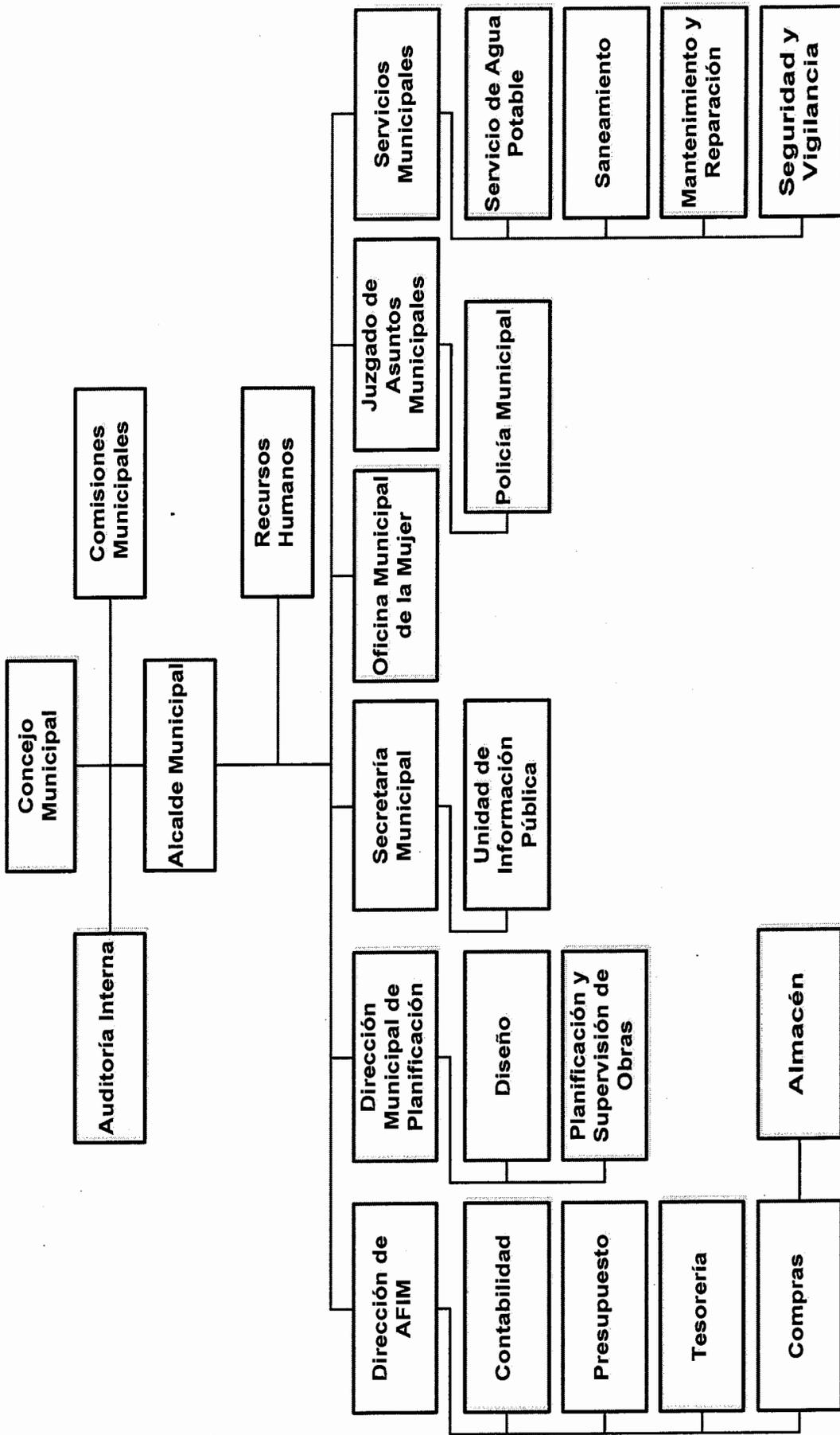
- **Visión**

Ser una entidad modernizada, transparente e innovadora en la gestión municipal, que preste servicios competitivos y que contribuyan al desarrollo sostenible de la comunidad, a través de la participación activa de los colaboradores y organismos públicos.

ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL

A continuación se muestra el organigrama propuesto, el cual representa la forma en que está estructurada la municipalidad de El Palmar, Quetzaltenango.

Gráfica 3
Municipio de El Palmar, Departamento de Quetzaltenango
Estructura Organizacional propuesta
Año: 2013



Fuente: elaboración propia, con base en datos proporcionados por la municipalidad de El Palmar.

DESCRIPCIÓN TÉCNICA DE CARGOS Y PUESTOS

	MUNICIPALIDAD DE EL PALMAR, QUETZALTENANGO	Fecha:		
		Página	1	de
	MANUAL DE ORGANIZACIÓN	Sustituye a		
		Página		de
Fecha:				
DESCRIPCIÓN TÉCNICA DEL CARGO ALCALDE MUNICIPAL				
1. IDENTIFICACIÓN				
Título del cargo: Alcalde Municipal Ubicación: Alcaldía Municipal Autoridad superior: Concejo Municipal Subalternos: Todo el personal administrativo y técnico de la Municipalidad				
2. DESCRIPCIÓN DEL CARGO				
<p>Cargo de nivel superior, a cargo de un funcionario electo de forma directa por sufragio universal y secreto a través del voto mayoritario de la población y que de conformidad con el artículo 52 del Código Municipal, Decreto Número 12-2002 del Congreso de la República, representa a la Municipalidad y al Municipio y es el responsable de administrar, organizar, dirigir, controlar, coordinar, evaluar y fiscalizar las disposiciones y resoluciones tomadas por el Concejo, además de realizar otras actividades que sean necesarias para el eficiente funcionamiento y desempeño de la institución.</p>				
A. Atribuciones				
<ul style="list-style-type: none"> • Dirigir la administración de la institución. • Presidir las sesiones del Concejo y convocar a sus miembros a sesiones ordinarias y extraordinarias de conformidad con este Código. • Velar por el estricto cumplimiento de las políticas públicas municipales y de los planes, programas y proyectos de desarrollo del Municipio. • Dirigir, inspeccionar e impulsar los servicios públicos y obras comunitarias. 				

- Disponer gastos, dentro de los límites de su competencia; autorizar pagos y rendir cuentas con arreglo al procedimiento legal establecido.
- Desempeñar la jefatura superior de todo el personal administrativo de la institución; nombrar, sancionar y aceptar la renuncia y remover de conformidad con la ley, a los empleados.
- Ejercer la jefatura de la policía municipal, así como el nombramiento y sanción de sus funcionarios.
- Ejercitar acciones judiciales y administrativas en caso de urgencia.
- Adoptar en lo personal y bajo su responsabilidad en caso de catástrofe, desastres o grave riesgo de los mismos, las medidas necesarias, dando cuenta inmediata al pleno del Concejo.
- Sancionar las faltas por desobediencia a su autoridad o por infracción de las ordenanzas municipales, salvo en los casos en que tal facultad este atribuida a otros órganos.
- Contratar obras y servicios con arreglo al procedimiento legal establecido, con excepción de los que corresponda contratar al Concejo.
- Promover y apoyar, conforme a este Código y demás leyes aplicables, la participación y trabajo de, las asociaciones civiles y los comités de vecinos que operen en su Municipio y debe informar al Concejo cuando éste lo requiera.
- Tramitar los asuntos administrativos cuya resolución corresponda al Concejo Municipal y una vez substanciados, darle cuenta al pleno del Concejo en la sesión inmediata.
- Autorizar, en conjunto con el Secretario Municipal, todos los libros que deben usarse en la Municipalidad, las asociaciones civiles y comités de vecinos que operen en el Municipio; se exceptúan los libros (físicos o digitales) y registros auxiliares a utilizarse en operaciones contables, que por ley corresponde autorizar a la Contraloría General de Cuentas.
- Autorizar, a título gratuito, los matrimonios civiles, dando dentro de la ley las mayores facilidades para que se verifiquen, puede delegar esta función en uno

de los concejales.

- Tomar el juramento de ley a los concejales, síndicos y a los alcaldes comunitarios o auxiliares, al darles posesión de sus cargos.
- Enviar copia autorizada a la Contraloría General de Cuentas del inventario de los bienes del municipio, dentro de los primeros quince (15) días calendario del mes de enero de cada año.
- Ser el medio de comunicación entre el Concejo, autoridades y funcionarios públicos.
- Presentar el presupuesto anual de la Municipalidad al Concejo, para su conocimiento y aprobación.
- Remitir dentro de los primeros cinco (5) días hábiles de vencido cada trimestre del año, al registro de Ciudadanos del Tribunal Supremo Electoral, informe de los avocindamientos realizados en el trimestre anterior y de los vecinos fallecidos durante el mismo período.
- Las demás atribuciones que le atribuyan las leyes y aquellas que la legislación del Estado asigne al Municipio y no atribuya a otros órganos municipales.
- Ejecutar las decisiones del Consejo Municipal de Desarrollo.
- Informar al Consejo Departamental y Consejos Comunitarios de Desarrollo sobre las políticas, planes, programas y proyectos de desarrollo que hubiere priorizado y elaborado, cuya ejecución no sea competencia exclusiva de la Municipalidad.
- Presentar a la Corporación Municipal, los requerimientos financieros para el funcionamiento del Concejo, en el marco de la política financiera del Municipio.
- Administrar los recursos asignados para el funcionamiento del Concejo Municipal de Desarrollo.
- Cumplir con otros requerimientos del Concejo.

A. Relaciones de trabajo

- Concejo Municipal, para presentar la documentación e información pertinente

de conformidad con la ley.

- Consejos Comunitarios de Desarrollo
- Consejo Municipal de Desarrollo
- Consejo Departamental de Desarrollo
- Personal de la Municipalidad, para dar lineamientos de trabajo, supervisar las actividades desarrolladas, conocer el avance de trabajo y evaluar resultados.
- Entidades nacionales e internacionales, para gestionar recursos técnicos y financieros para beneficio del Municipio.
- Vecinos del Municipio, para la resolución de problemas y atención de solicitudes de diferente naturaleza.

B. Autoridad

- El Alcalde es la autoridad máxima del órgano ejecutivo del gobierno municipal, electo de forma popular; en esa calidad, está facultado para hacer cumplir las ordenanzas, reglamentos, acuerdos, resoluciones y demás disposiciones emanadas del Concejo.
- Tomar decisiones sobre el estricto cumplimiento de las políticas públicas y municipales de los planes y programas de desarrollo del municipio.

C. Responsabilidades

- Actuar de conformidad con la ley, en lo referente a firma de convenios, acuerdos, contratos y cualquier documento legal en donde el Municipio adquiere un derecho o una obligación.
- Ejecutar todos los asuntos relacionados con el gobierno de la institución, de conformidad con la Constitución Política de la República de Guatemala, el Código Municipal y otras leyes relacionadas con el régimen municipal, así como las disposiciones emanadas del Concejo.
- Representar a la Municipalidad y al Municipio.

3. ESPECIFICACIONES DEL CARGO

A. Educación

- Saber leer y escribir

B. Experiencia

- No indispensable

C. Otros requisitos

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

D. Habilidades y destrezas

- Conocimiento en administración municipal, no indispensable.
- Trabajo en equipo
- Capacidad de liderazgo

Elaboró:

Revisó:

Autorizó:

	MUNICIPALIDAD DE EL PALMAR, QUETZALTENANGO	Fecha:				
		Página	1	de		
	MANUAL DE ORGANIZACIÓN	Sustituye a				
		Página		de		
Fecha:						
DESCRIPCIÓN TÉCNICA DEL CARGO CONCEJAL Y SÍNDICO						
1. IDENTIFICACIÓN						
Título del cargo: Concejal y Síndico Ubicación: Concejo Municipal Autoridad superior: Ninguna Subalternos: Concejales y Síndicos suplentes y empleados municipales.						
2. DESCRIPCIÓN DEL CARGO						
<p>Cargo directivo regidor que se encarga de velar por los intereses del Concejo, además de cumplir con las comisiones asignadas por éste y atender actividades cuya facultad le otorga la ley; forma parte del máximo órgano de deliberación y decisión municipal.</p>						
A. Atribuciones						
<ul style="list-style-type: none"> • Proponer las medidas que tiendan a evitar abusos y corrupciones en las oficinas y dependencias municipales. • Los concejales sustituirán, en su orden, al Alcalde en caso de ausencia temporal, tendrán el derecho a devengar una remuneración equivalente al sueldo del alcalde cuando ello suceda. • Emitir dictamen en cualquier asunto que el Alcalde o el Concejo lo soliciten, el cual debe ser razonado y entregarse con la mayor brevedad. • Integrar y desempeñar con prontitud y esmero las comisiones para las cuales sean designados por el Alcalde o el Concejo. • Los síndicos representan a la Municipalidad, ante los tribunales de justicia y 						

oficinas administrativas y en tal concepto tienen el carácter de mandatarios judiciales, deben ser autorizados por el Concejo para el ejercicio de facultades especiales de conformidad con la ley. No obstante lo anterior, el Concejo Municipal puede, en casos determinados, nombrar mandatarios específicos.

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

B. Relaciones de trabajo

- Concejo Municipal, para tratar asuntos de su competencia.
- Consejo Municipal de Desarrollo
- Consejos Comunitarios de Desarrollo
- Consejo Departamental de Desarrollo
- Personal de la Municipalidad, al actuar con delegación del Concejo Municipal o en sustitución del Alcalde y entidades diversas, para resolver problemas tendientes en la prestación de servicios a los usuarios.
- Desempeñar cualquier otra función que le sea asignada por el Concejo o por el Alcalde.

C. Autoridad

- Para proponer medidas correctivas en la aplicación de procedimientos.
- Para tomar decisiones en reuniones del Concejo.

3. ESPECIFICACIONES DEL CARGO

A. Educación

- Saber leer y escribir

B. Experiencia

No indispensable

C. Otros Requisitos

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

D. Habilidades y Destrezas

- Conocimiento en administración municipal, no indispensable
- Trabajo en equipo
- Liderazgo

Elaboró:**Revisó:****Autorizó:**

	MUNICIPALIDAD DE EL PALMAR, QUETZALTENANGO	Fecha:			
		Página	1	de	
	MANUAL DE ORGANIZACIÓN	Sustituye a			
		Página		de	
Fecha:					
DESCRIPCIÓN TÉCNICA DEL PUESTO SECRETARIO MUNICIPAL					
1. IDENTIFICACIÓN					
Título del puesto:		Secretario/a Municipal			
Ubicación:		Secretaría Municipal			
Autoridad superior:		Alcalde Municipal			
Subalternos:		Oficial I y Recepcionista			
2. DESCRIPCIÓN DEL PUESTO					
<p>Puesto administrativo que orienta al Concejo y Alcalde en asuntos jurídicos y administrativos, así como en la certificación de documentos oficiales, supervisión de las actividades de la Secretaría y atención a gestiones presentadas por los vecinos.</p>					
A. Atribuciones					
<ul style="list-style-type: none"> • Elaborar en los libros correspondientes, las actas de las sesiones del Concejo y autorizarlas con su firma, al ser aprobadas de conformidad con lo dispuesto en este código. • Certificar las actas y resoluciones del Alcalde o del Concejo. • Dirigir y ordenar los trabajos de la secretaría, bajo la dependencia inmediata del Alcalde, para lo cual debe velar porque los empleados cumplan sus obligaciones legales y reglamentarias. • Redactar la memoria anual de labores y presentarla al Concejo, durante la primera quincena del mes de enero de cada año, remitir ejemplares de ella al Organismo Ejecutivo, al Congreso de la República, Consejo Municipal de 					

Desarrollo y a los medios de comunicación a su alcance.

- Asistir a todas las sesiones del Concejo, con voz informativa pero sin voto, así mismo dar cuenta de los expedientes, diligencias y demás asuntos en el orden y forma que indique el Alcalde.
- Archivar las certificaciones de las actas de cada sesión del Concejo.
- Recolectar, archivar y conservar todos los números del diario oficial.
- Organizar, ordenar y mantener el archivo de la Municipalidad.
- Supervisar el trabajo de los subalternos a su cargo.
- Mantener actualizado el registro de los Consejos Comunitarios de Desarrollo.
- Elaborar y firmar memorandos y oficios.
- Asesorar al Concejo y Alcalde en asuntos administrativos y jurídicos.
- Atender a la población en trámites que hacen en la Municipalidad.
- Desempeñar cualquier otra función que le sea asignada por el Concejo y por el Alcalde.

B. Relaciones de trabajo

Con el Concejo, Alcalde, Personal del departamento, dependencias de la Municipalidad, Comités Comunitarios de Desarrollo, Ministerio Público, Ministerio de Gobernación y con la población en general.

C. Autoridad

En disposiciones legales establecidas y por el cumplimiento de las atribuciones asignadas al personal a su cargo.

D. Responsabilidades

Responsable de atender las gestiones administrativas presentadas por los vecinos y que deben ser resueltas por el Concejo o por el Alcalde, desarrollar todas las disposiciones que éstos designen y organizar, controlar y conservar los documentos oficiales realizados por la Municipalidad.

3. ESPECIFICACIONES DEL PUESTO

A. Educación

- Título de educación media, de preferencia con estudios universitarios.

B. Experiencia

- Mínimo un año en puestos similares.

C. Otros requisitos

- Guatemalteco/a de origen, en ejercicio de sus derechos políticos y tener aptitud para optar al cargo, de conformidad con el reglamento municipal respectivo.
- Conocimientos de paquete Office e internet.
- Conocimientos en Leyes y Normas Municipales, como: Código Municipal; Ley de Servicio Municipal, Ley de Contrataciones del Estado; entre otras.
- Tener conocimiento social y económico del Municipio.

D. Habilidades y destrezas

- Adaptabilidad
- Planificación y organización
- Análisis de problemas
- Comunicación escrita y oral
- Trabajo en Equipo
- Resolución
- Disciplina
- Integridad
- Servicio al Cliente
- Buenas relaciones interpersonales

Elaboró:

Revisó:

Autorizó:

	MUNICIPALIDAD DE EL PALMAR, QUETZALTENANGO	Fecha:			
		Página	1	de	
	MANUAL DE ORGANIZACIÓN	Sustituye a			
		Página		de	
Fecha:					
DESCRIPCIÓN TÉCNICA DEL PUESTO JUEZ DE ASUNTOS MUNICIPALES					
1. IDENTIFICACIÓN					
Título del puesto:	Juez de Asuntos Municipales				
Ubicación:	Juzgado de Asuntos Municipales				
Autoridad superior:	Concejo Municipal, Alcalde Municipal				
Subalternos:	Jefe policía Municipal, Asistentes de Juzgado				
2. DESCRIPCIÓN DEL PUESTO					
<p>Puesto de carácter administrativo-legal, que ejecuta las ordenanzas y cumplimiento de los reglamentos en el ámbito de la circunscripción en que ejerce y de conformidad a las normas establecidas en el Código Municipal, Constitución Política de la Republica, leyes ordinarias y demás disposiciones municipales así como el derecho consuetudinario respectivo.</p>					
A. Atribuciones					
<ul style="list-style-type: none"> • Conocer, resolver y ejecutar todos aquellos asuntos que afecten las buenas costumbres, el ornato y limpieza de las poblaciones, medio ambiente, salud, servicios públicos municipales y los servicios públicos en general, esto si el conocimiento de tales materias no está atribuido al Alcalde, Concejo u otra autoridad, o el ámbito de aplicación tradicional del derecho consuetudinario, de conformidad con las leyes del país, las ordenanzas, reglamentos y demás disposiciones municipales. • Tener la obligación en caso de que las transgresiones administrativas concurren con hechos punibles de certificar lo conducente al Ministerio Público, si se 					

tratarse de delito flagrante dar parte de inmediato a las autoridades de la Policía Nacional Civil, es responsable de conformidad con la ley por su omisión. Al proceder en estos casos considerará el derecho consuetudinario correspondiente y de ser necesario, se hará asesorar de un experto en esa materia.

- Resolver las diligencias voluntarias de titulación supletoria, con el solo objeto de practicar las pruebas que la ley específica asigna al Alcalde, remitir de inmediato el expediente al Concejo para su conocimiento y en su caso aprobación. El Juez cuidará en estas diligencias que no se violen las normas consuetudinarias cuya aplicación corresponde tomar en cuenta.
- Conocer, resolver y ejecutar todas aquellas diligencias y expedientes administrativos que le traslade el Alcalde o el Concejo, en que debe intervenir la municipalidad por mandato legal o le sea requerido informe, opinión o dictamen.
- Solucionar los asuntos en los que una obra nueva cause daño público, o que se trate de obra peligrosa para los habitantes y el público, proceder según la materia, conforme a la ley y normas del derecho consuetudinario correspondiente, debiendo tomar las medidas preventivas que el caso amerite.
- Resolver lo concerniente a las infracciones a la ley y reglamentos de tránsito, cuando la Municipalidad ejerza la administración del mismo y no tenga, juzgado de asuntos municipales de tránsito.
- Accionar ante las infracciones de las leyes y reglamentos sanitarios que cometan los que expendan alimentos o ejerzan el comercio en mercados, rastros, ferias y ventas en la vía pública de su respectiva circunscripción territorial.
- Conocer, resolver y ejecutar todos los asuntos que violen las leyes, ordenanzas, reglamentos o disposiciones del gobierno municipal.
- Accionar ante todos los asuntos de los que conozca, deberá tomar y ejecutar las medidas e imponer las sanciones que procedan, según el caso.
- Hacer uso de percibimiento, multas y términos que fija la ley para el

cumplimiento de las disposiciones y reglamentos municipales.

- Recibir o tramitar con prontitud y diligencia todas las denuncias o partes provenientes de las autoridades, policía y particulares.
- Remitir a los tribunales ordinarios las denuncias y partes del fuero común.
- Rendir en forma habitual toda la información que sea solicitada tanto verbal o escrita por el Concejo o el Alcalde.
- Otras que son inherentes a la naturaleza de su puesto.

B. Relaciones de trabajo

- Concejo y Alcalde, para resolver asuntos de su jurisdicción, presentar informes de trabajo y coordinar actividades relacionadas con sus funciones.
- Personal del departamento.
- Dependencias de la municipalidad y
- Pobladores del Municipio.

C. Autoridad

Ejecuta autoridad en todo el ámbito de la circunscripción conforme a las normas de la constitución Política de la República, el Código Municipal, leyes ordinarias, ordenanzas, reglamentos y disposiciones municipales.

D. Responsabilidades

Conocer, resolver y ejecutar lo que juzgue en relación a las normas de la Constitución Política, Código Municipal, leyes ordinarias, ordenanzas, reglamentos y leyes de la materia.

3. ESPECIFICACIONES DEL PUESTO

A. Educación

- Abogado y Notario o estudiante de una de las facultades de derecho de las universidades del País, que hubiere cursado y aprobado los cursos de derecho consuetudinario o administrativo y procesales del pensum de estudios vigente

en ellas o en su defecto haber sido declarado apto, en la forma y con los requisitos establecidos en la Ley de la Carrera Judicial para ser juez de Paz de los tribunales de justicia.

B. Experiencia

- Mínimo un año de experiencia en puestos similares.

C. Otros requisitos

- Ser guatemalteco de origen
- De reconocida honorabilidad
- Colegiado Activo
- Conocimientos en Leyes: Código Municipal, Código Civil, Código de Trabajo
- Normas y Disposiciones Municipales: Código Municipal, Acuerdos municipales
- Hablar el idioma mayoritario del Municipio o auxiliarse de un traductor para el ejercicio de sus funciones.

D. Habilidades y destrezas

- Trabajo en equipo
- Buenas relaciones humanas
- Resolución
- Integridad
- Cultura de servicio

Elaboró:**Revisó:****Autorizó:**

	MUNICIPALIDAD DE EL PALMAR, QUETZALTENANGO	Fecha:				
		Página	1	de		
	MANUAL DE ORGANIZACIÓN	Sustituye a				
		página		de		
Fecha:						
DESCRIPCIÓN TÉCNICA DEL PUESTO AUDITOR(A) INTERNO						
1. IDENTIFICACIÓN						
Título del puesto:		Auditor/a interno				
Ubicación:		Auditoría interna				
Autoridad superior:		Alcalde Municipal, Concejo Municipal				
Subalternos:		Ninguno				
2. DESCRIPCIÓN DEL PUESTO						
<p>Se encarga de evaluar la eficacia administrativa y financiera de la Municipalidad y de brindar la asesoría necesaria para su correcto control; de acuerdo a la Contraloría General de Cuentas y con las condiciones particulares de la institución.</p>						
A. Atribuciones						
<ul style="list-style-type: none"> • Velar por la correcta ejecución presupuestaria. • Implantar un sistema eficiente y ágil de seguimiento y ejecución presupuestaria. • Responsable ante el Concejo Municipal. • Dirigir la auditoría financiera, de gestión e informática de la Municipalidad, por medio de los procedimientos del manual de auditoría interna gubernamental. • Propiciar la capacitación semestral de los empleados. • Aplicar en forma correcta las pruebas y procedimientos de auditoría. • Evaluar resultados de las auditorías realizadas previo a la preparación de los informes que debe rendir. • Coordinar acciones con la Dirección Financiera. 						

- Concentrar reuniones con su personal de evaluación de resultados, cada vez que lo estime conveniente.
- Cumplir y velar por el cumplimiento de la normativa legal.
- Asesorar a las autoridades superiores, para mejorar el sistema de control interno.
- Elaborar y someter para aprobación del Concejo Municipal el plan anual de auditoría.
- Enviar a la Contraloría General de Cuentas, en el mes de enero de cada año y cuando sufra modificaciones, copia del plan anual de auditoría aprobado por el concejo municipal.
- Otras que son inherentes a la naturaleza de su puesto.

B. Relaciones de trabajo

- Concejo Municipal
- Alcalde
- Dirección Financiera
- Dependencias de la Municipalidad
- Contraloría General de Cuentas
- Ministerio de Finanzas y
- Vecinos en general

C. Autoridad

- Revisar y rechazar solicitudes
- Evaluar la eficacia de los sistemas administrativos y financieros utilizados para la ejecución de las operaciones dentro del marco legal.

D. Responsabilidades

Velar por la correcta ejecución presupuestaria, implantar un sistema eficiente y ágil de seguimiento y ejecución presupuestaria, así mismo es responsable de sus

actuaciones ante el concejo.

3. ESPECIFICACIONES DEL PUESTO

A. Educación

- Licenciatura en Contaduría Pública y Auditoría.

B. Experiencia

- Mínimo dos años de experiencia en Auditoría Financiera.

C. Otros requisitos

- Guatemalteco/a de origen, ciudadano en el ejercicio de sus derechos políticos
- colegiado activo
- Conocimientos de Office, Windows, Internet
- Conocimientos de Administración Financiera Gubernamental
- Políticas de gobierno
- Entono legal y jurídico
- Actualización permanente comprobable
- Conocimiento en Leyes y Normas Municipales: Código Municipal, Ley de Servicio Municipal y gubernamentales: Ley Orgánica del Presupuestos y su Reglamento, Ley de Contrataciones del Estado y su Reglamento, Ley Orgánica de Contraloría General de Cuentas y su Reglamento, Leyes Fiscales, Ley de Probidad, entre otras.
- Manejo de Manuales Presupuestarios
- Conocimiento en normas de Auditoría Gubernamentales.

D. Habilidades y destrezas

- Capacidad de análisis de problemas
- Capacidad de planificar, organizar, dirigir, coordinar, ejecutar, controlar y evaluar proyectos
- Toma de decisiones

- Capacidad de negociación
- Creatividad
- Decisión
- Confidencialidad
- Conocimiento del entorno
- Independencia de criterio
- Buenas relaciones interpersonales
- Capacidad de integración a equipos
- Habilidad para trabajar bajo presión
- Ética y moral íntegra
- Independencia de criterio
- Comunicación oral y escrita

Elaboró:

Revisó:

Autorizó:

	MUNICIPALIDAD DE EL PALMAR, QUETZALTENANGO	Fecha:			
		Página	1	de	
	MANUAL DE ORGANIZACIÓN	Sustituye a			
		Página		de	
Fecha:					
DESCRIPCIÓN TÉCNICA DEL PUESTO DIRECTOR DE ADMINISTRACIÓN FINANCIERA INTEGRADA MUNICIPAL					
1. IDENTIFICACIÓN					
Título del puesto:		Director de Administración Financiera Integrada Municipal			
Ubicación:		Dirección de Administración Financiera Integrada Municipal			
Autoridad superior:		Alcalde Municipal			
Subalternos:		Encargado de Tesorería, Encargado de Presupuesto, Encargado de Contabilidad, Encargado de Compras y Encargado de Almacén.			
2. DESCRIPCIÓN DEL PUESTO					
<p>Puesto administrativo, creado para cumplir y hacer cumplir todo lo relativo al régimen jurídico financiero del Municipio, la recaudación y administración de los ingresos municipales, gestión de financiamiento, ejecución presupuestaria y control de los bienes comunales y patrimoniales del Municipio.</p>					
A. Atribuciones					
<ul style="list-style-type: none"> • Proponer en coordinación con la Oficina Municipal de Planificación, al Alcalde, la política presupuestaria y las normas para su formulación, así mismo coordinar y consolidar la formulación del proyecto de presupuesto de ingresos y egresos del Municipio, en lo que corresponde a las dependencias municipales. • Rendir cuenta al Concejo Municipal, en su sesión inmediata, para que resuelva sobre los pagos que haga por orden del Alcalde y que, a su juicio, no estén basados en la ley, lo que lo eximirá de toda responsabilidad con relación a pagos. 					

- Programar el flujo de ingresos y egresos con base a las prioridades y disponibilidades de la municipalidad, en concordancia con los requerimientos de sus dependencia municipales, responsables de la ejecución de programas y proyectos; así como efectuar los pagos que estén fundados en las asignaciones del presupuesto municipal, pero verificar antes su legalidad.
- Llevar el registro de la ejecución presupuestaria y de la contabilidad de las municipalidades y preparar los informes analíticos correspondientes.
- Remitir a la Contraloría General de Cuentas, certificación del acta que documenta el corte de caja y arqueo de valores municipales, a más tardar cinco días hábiles después de efectuadas esas operaciones.
- Evaluar cada cuatro meses la ejecución del presupuesto de ingresos y gastos del Municipio y proponer las medidas que sean necesarias.
- Efectuar el cierre contable y liquidar cada año el presupuesto de ingresos y gastos.
- Recaudar, administrar, controlar y fiscalizar los tributos y en general, todas las demás rentas e ingresos que deba percibir la Municipalidad, de conformidad con la ley.
- Asesorar al Alcalde y al Concejo en materia de administración financiera.
- Mantener una adecuada coordinación con los entes rectores de los sistemas de administración financiera y aplicar las normas y procedimientos que emanen de éstos.
- Elaborar y mantener actualizado el registro de contribuyentes, en coordinación con el catastro.
- Informar al Alcalde y a la Oficina de Planificación sobre los cambios de los objetos y sujetos de la tributación.
- Administrar la deuda pública municipal.
- Administrar la cuenta caja única, basarse en los instrumentos gerenciales de la Cuenta Única del Tesoro Municipal.
- Elaborar y presentar la información financiera que por ley le corresponde.

- Desempeñar cualquier otra función o atribución que le sea asignada por la ley, por el Consejo o por el Alcalde Municipal en materia financiera.

B. Relaciones de trabajo

Con el Alcalde, Concejo Municipal, Dirección Municipal de Planificación, con proveedores y acreedores de la Municipalidad; Así mismo con representantes del Ministerio de Finanzas Públicas como ente rector y con otras entidades del sector público, como Contraloría General de Cuentas, Ministerio de Finanzas y personal a su cargo.

C. Autoridad

Sobre los diferentes procesos realizados para la administración financiera de la Municipalidad y del personal a su cargo.

Intermedia en línea vertical inmediata inferior al alcalde municipal, esta autoridad le faculta para distribuir, supervisar y exigir el cumplimiento de funciones del personal a su cargo, para la toma de decisiones y firma de documentos de pago.

D. Responsabilidades

Cumplir y hacer cumplir todo lo relativo al régimen jurídico financiero del Municipio, la recaudación y administración de los ingresos municipales, la gestión de financiamiento, la ejecución presupuestaria y control de los bienes comunales y patrimoniales del Municipio.

3. ESPECIFICACIONES DEL PUESTO

A. Educación

- Licenciado/a en Contaduría Pública y Auditoría o Pensum cerrado de la carrera.

B. Experiencia

Dos años mínimo en puestos similares.

C. Otros requisitos

- Guatemalteco/a de origen y en el ejercicio de sus derechos políticos
- Colegiado activo
- Conocimiento de Office, Windows, Internet
- Conocimientos en Leyes y Normas Municipales: Código Municipal, Ley de Servicio Municipal y Gubernamentales: Ley Orgánica del Presupuesto y su Reglamento, Ley de Contrataciones del Estado y su Reglamento; Ley Orgánica de Contraloría General de Cuentas y su Reglamento; Leyes Fiscales, ley de Probidad, entre otras.
- Manejo de manuales presupuestarios
- Manejo de sistemas financieros municipales
- De reconocida honorabilidad

D. Habilidades y destrezas

- Con capacidad de análisis de problemas
- Capacidad de planificar, organizar, dirigir, coordinar, ejecutar, controlar y evaluar proyectos
- Toma de decisiones
- Capacidad de negociación
- Delegación
- Buenas relaciones interpersonales
- Capacidad de integración a equipos de trabajo
- Habilidad para trabajar bajo presión
- Ética y moral íntegra
- Comunicación oral y escrita

Elaboró:

Revisó:

Autorizó:

	MUNICIPALIDAD DE EL PALMAR, QUETZALTENANGO	Fecha:			
		Página	1	de	
	MANUAL DE ORGANIZACIÓN	Sustituye a			
		Página		de	
Fecha:					
DESCRIPCIÓN TÉCNICA DEL PUESTO DIRECTOR MUNICIPAL DE PLANIFICACIÓN					
1. IDENTIFICACIÓN					
Título del puesto:		Director Municipal de Planificación			
Ubicación:		Dirección Municipal de Planificación			
Autoridad superior:		Alcalde Municipal, Concejo Municipal			
Subalternos:		Supervisor de Obras-proyectos y Diseñador			
2. DESCRIPCIÓN DEL PUESTO					
<p>Puesto de carácter administrativo, debe coordinar y consolidar los diagnósticos, planes, programas y proyectos del Municipio. La Dirección de Planificación podrá contar con el apoyo sectorial de los ministerios y secretarías de Estado que integran el Organismo Ejecutivo.</p>					
A. Atribuciones					
<ul style="list-style-type: none"> • Cumplir con las decisiones del Concejo en lo correspondiente a su responsabilidad y atribuciones específicas. • Elaborar los perfiles, estudios de pre-inversión y de factibilidad de proyectos para el desarrollo del Municipio, a partir de las necesidades sentidas y priorizadas. • Mantener actualizadas las estadísticas socioeconómicas del municipio, incluir la información geográfica de ordenamiento territorial y de recursos naturales. • Mantener actualizado el registro de necesidades identificadas y priorizadas y de los planes, programas y proyectos en sus fases de perfil, factibilidad, negociación y ejecución. 					

- Mantener un inventario permanente de la infraestructura social y productiva que posee cada centro poblado, así como de la cobertura de los servicios públicos de los que gozan éstos.
- Asesorar al Concejo Municipal y al Alcalde en sus relaciones con las entidades de desarrollo públicas y privadas.
- suministrar la información que le sea requerida por las autoridades municipales u otros interesados, con base a los registros existentes.
- Mantener actualizado el catastro municipal.

B. Relaciones de trabajo

Concejo Municipal, Alcalde, Secretario, Tesorero, Dependencias Municipales, Supervisor de Proyectos, Diseñador, COCODES, Organismos Gubernamentales y no Gubernamentales, Empresas Ejecutoras, Vecinos y Vecinas del Municipio.

C. Autoridad

En la coordinación y realización de los perfiles y estudios de proyectos, así como del personal a su cargo, además tiene la facultad de asistir a sesiones del Concejo Municipal.

D. Responsabilidades

Producir información precisa y de calidad requerida para la formulación y ejecución de proyectos en el Municipio.

3. ESPECIFICACIONES DEL PUESTO

A. Educación

Ingeniero civil o Arquitecto, mínimo pensum cerrado.

B. Experiencia

Dos años mínimo en puestos similares, comprobable sobre la ejecución de proyectos.

C. Otros requisitos

- Guatemalteco de origen en el ejercicio de sus derechos políticos.
- Conocimiento y experiencia en planeación del desarrollo, planeación estratégica, formulación, evaluación y administración de proyectos, perspectiva de género y medio ambiente.
- Sólidos conocimientos de Office, Windows, Internet.
- Manejo de programas de dibujo (autocad, minicad, vector, photoshop, corel draw, artiview, topografía)
- Conocimientos en leyes y Normas municipales: Código Municipal, Ley del IUSI, entre otros.
- De reconocida honorabilidad.

D. Habilidades y destrezas

- Con capacidad de Análisis de problemas
- Capacidad de planificar, organizar, dirigir, Coordinar, ejecutar, controlar y evaluar proyectos
- Toma de Decisiones
- Capacidad de negociación
- Creatividad
- Trabajo en equipo
- Liderazgo
- Trabajar bajo presión
- Ética y moral íntegra
- Toma de riesgos
- Conocimiento del entorno
- Buenas relaciones interpersonales.

Elaboró:

Revisó:

Autorizó:

	MUNICIPALIDAD DE EL PALMAR, QUETZALTENANGO	Fecha:			
		Página	1	de	
	MANUAL DE ORGANIZACIÓN	Sustituye a			
		Página		de	
Fecha:					
DESCRIPCIÓN TÉCNICA DEL PUESTO DIRECTOR(A) DE RECURSOS HUMANOS					
1. IDENTIFICACIÓN					
Título del puesto:		Director(a) de Recursos Humanos			
Ubicación:		Oficina de Recursos Humanos			
Autoridad superior:		Alcalde Municipal			
Subalternos:		Auxiliar de Recursos Humanos			
2. DESCRIPCIÓN DEL PUESTO					
<p>Trabajo de tipo administrativo, encargado de la gestión del personal en relación al proceso de reclutamiento, selección, inducción, capacitación, compensación, desarrollo, mantenimiento, monitoreo y sistema de información de personas, según lo estipulado por la Ley de Servicio Municipal y con la respectiva autorización de las autoridades municipales.</p>					
A. Atribuciones					
<ul style="list-style-type: none"> • Realizar procesos para reclutamiento, selección y contratación de personal, inclusive las herramientas necesarias para ello. • Diseñar los descriptores y perfiles de los distintos cargos y puestos de la institución, basándose en lo establecido en el Código Municipal, Ley de Servicio Municipal, lo dispuesto por las autoridades y según necesidades respecto a personal. • Efectuar el proceso de reclutamiento, selección y contratación de personal en coordinación con las autoridades respectivas. • Llevar control del ingreso y egreso del personal, haciendo uso para ello de los 					

formularios necesarios.

- Llevar a cabo la inducción del personal de nuevo ingreso.
- Elaborar las herramientas necesarias para la evaluación del desempeño del personal, en coordinación con las autoridades municipales, así como llevar a cabo la misma con el apoyo de los jefes de área.
- Diseñar el diagnóstico de necesidades de capacitación y en coordinación con los encargados de departamento de las distintas oficinas de la Municipalidad, ejecutarlo.
- Crear programas de compensaciones financieras y no financieras.
- Recepción y archivo de documentos relacionados con prestaciones.
- Redactar y transcribir acuerdos de Alcaldía Municipal relacionadas a aspectos laborales.
- Apoyo en el registro y control de los acuerdos municipales relacionados con contrataciones, prórrogas, permisos con o sin goce de sueldo, sanciones verbales, escritas y suspensiones, vacaciones, horas extras, notificaciones, ampliaciones, renunciaciones, destituciones, supresiones de plaza, rescisiones, remociones y autorizaciones de pedidos.
- Proporcionar a la institución los formatos necesarios para la presentación de algunos asuntos laborales, como: formularios de vacaciones, reporte de horas laboradas en tiempo extraordinario, entre otros.
- Proveer información al público en general.
- Brindar información a empleados sobre el estado de sus documentos.
- Mantener actualizados los registros y controles de los empleados municipales pertenecientes a los sistemas de presupuesto y contrato.
- Elaborar y notificar a donde correspondan las citaciones, para tomar declaraciones en asuntos relacionados con procesos de sanción, traslados o reubicación del personal, suspensiones médicas y separación del cargo por diversos motivos.
- Atender los asuntos relacionados respecto al IGSS.

- Constatar denuncias recibidas por ilícitos o mal comportamiento en el trabajo.
- Elaborar certificaciones de trabajo por accidente o acreditaciones ante el IGSS, para empleados municipales y sus familias.
- Realizar actividades asignadas por el Concejo Municipal y Alcalde, además de las descritas.

B. Relaciones de trabajo

Concejo Municipal, Alcalde, Secretaría Municipal, Demás Dependencias de la Municipalidad, empleados municipales, IGSS, Ministerio de Trabajo y Previsión Social.

C. Autoridad

- Facultado para dirigir las actividades de su área.
- Ejercer autoridad sobre las funciones asignadas por el Alcalde y Concejo, así como las que desempeñan los colaboradores a su cargo.
- Proponer estrategias en beneficio de la integración de los recursos de la Municipalidad.

D. Responsabilidades

Es responsable de entregar al Concejo Municipal, informes respecto a los procesos de la gestión de personal que realice.

3. ESPECIFICACIONES DEL PUESTO

A. Educación

Pensum cerrado en Administración de Empresas o Psicología

B. Experiencia

Dos años mínimo en puestos similares

C. Otros requisitos

- Colegiado activo
- Ser guatemalteco(a) y encontrarse en el pleno goce y ejercicio de sus derechos civiles
- Conocimiento de Office, Windows y Internet
- Conocimientos en Leyes y Normas Municipales y gubernamentales Laborales
- De reconocida honorabilidad
- Conocimientos técnicos en administración de personal

D. Habilidades y destrezas

- Capacidad de análisis de problemas
- Capacidad de planificar, organizar, dirigir, coordinar, ejecutar, controlar y evaluar procesos
- Toma de Decisiones
- Motivador
- Creatividad
- Gestión de Recursos Humanos
- Buenas relaciones interpersonales
- Capacidad de negociación
- Trabajo en equipo
- Liderazgo
- Habilidad para trabajar bajo presión
- Ética y moral íntegra
- Toma de Riesgos

Elaboró:**Revisó:****Autorizó:**

	MUNICIPALIDAD DE EL PALMAR, QUETZALTENANGO	Fecha:				
		Página	1	de		
	MANUAL DE ORGANIZACIÓN	Sustituye a				
		Página		de		
Fecha:						
DESCRIPCIÓN TÉCNICA DEL PUESTO COORDINADORA OFICINA MUNICIPAL DE LA MUJER						
1. IDENTIFICACIÓN						
Título del puesto:		Coordinadora Oficina Municipal de la Mujer				
Ubicación:		Oficina Municipal de la Mujer				
Autoridad superior:		Alcalde Municipal				
Subalternos:		Auxiliar en trabajo social				
2. DESCRIPCIÓN DEL PUESTO						
<p>Puesto de tipo administrativo, encargado de coordinar y consolidar los diagnósticos, planes, programas y proyectos a favor de las necesidades específicas de las mujeres del Municipio y del fomento de su liderazgo comunitario, participación económica, social y política.</p>						
A. Atribuciones						
<ul style="list-style-type: none"> • Programar y planificar las acciones de carácter técnico que implementará la Oficina Municipal de la Mujer. • Proponer al Concejo para el funcionamiento de la Oficina Municipal de la Mujer y el cumplimiento de sus atribuciones. • Elaborar el manual de las funciones de la Oficina Municipal de la Mujer específico del Municipio. • Informar al Concejo y a sus comisiones, al Alcalde y al Consejo Municipal de Desarrollo, sobre la situación de las mujeres del Municipio. • Ser la responsable de elaborar e implementar propuestas de políticas municipales, basadas en la Política Nacional de Promoción y Desarrollo de las 						

Mujeres Guatemaltecas para integrarlas a políticas, agendas locales y acciones municipales.

- Brindar información, asesoría y orientación a las mujeres del Municipio, especialmente sobre sus derechos, así como apoyar el proceso de organización y formalización de los grupos de mujeres, acompañarlas en la obtención de su personalidad jurídica.
- Organizar cursos de capacitación y formación para las mujeres del Municipio, para fortalecer sus habilidades, capacidades y destrezas.
- Informar y difundir el quehacer de la Oficina Municipal de la Mujer a través de los medios de comunicación, con el objeto de visibilizar las acciones que la Oficina realiza en el Municipio.
- Promover la organización social y participación comunitaria de las mujeres en los distintos niveles del Sistema de Consejos de Desarrollo Urbano y Rural.
- Coordinar con las dependencias responsables, la gestión de cooperación técnica y financiera con entes nacionales e internacionales, para la implementación de acciones y proyectos a favor de las mujeres del Municipio.
- Mantener y actualizar permanentemente un centro de documentación que contenga material informativo, de capacitación y de investigación, así como leyes generales y específicas, en especial las que se refieren a los derechos humanos de las mujeres, participación ciudadana y auditoría social.
- Proponer la creación de guarderías municipales, para la atención de los menores que habitan el Municipio.
- Elaborar planes estratégicos y operativos anuales de la Oficina Municipal de la Mujer.
- Mantener comunicación con lideresas de las comunidades del Municipio.
- Velar por el cumplimiento de los derechos de la mujer, el niño y el adolescente.

B. Relaciones de trabajo

Concejo Municipal, Alcalde, Dirección de Planificación, otras dependencias de la

Municipalidad, Secretaría Municipal, Organizaciones de Mujeres de El Palmar, Juzgado de Paz de El Palmar, Centro de Salud, Policía Nacional Civil, SEPREM, SOSEP, Programa Tercera Edad, SESAN y MAGA.

C. Autoridad

Facultada para dirigir las actividades de su área según lo estipulado en el Código Municipal, las que deleguen tanto el Concejo y el Alcalde Municipal, así como las que por la naturaleza del puesto están orientadas a buscar el bienestar de las mujeres de las distintas comunidades del Municipio. Así mismo está autorizada para asistir a sesiones del Concejo.

D. Responsabilidades

Responsable de la atención de las necesidades específicas de las mujeres del Municipio y del fomento de su liderazgo comunitario, participación económica, social y política.

3. ESPECIFICACIONES DEL PUESTO

A. Educación

Pensum cerrado de la carrera de Trabajo Social o Administración de Empresas.

B. Experiencia

Un año mínimo de experiencia en trabajo con mujeres.

C. Otros requisitos

- Ser guatemalteca de origen y encontrarse en el pleno goce y ejercicio de sus derechos civiles y políticos.
- Ser vecina inscrita en el distrito municipal
- Hablar el o los idiomas principales que se hablen en el Municipio
- Conocimiento de Office, Windows y Internet
- Conocimiento del Plan de Desarrollo Municipal de El Palmar

- Conocimiento de leyes gubernamentales en favor de la mujer y sus reglamentos.

D. Habilidades y destrezas

- Buenas relaciones interpersonales
- Ética y moral íntegra
- Disciplina
- Liderazgo
- Trabajar en equipo
- Vocación de servicio al cliente
- Habilidad para realizar talleres de capacitación
- Creatividad
- Capacidad de negociación
- Disponibilidad de horario

Elaboró:

Revisó:

Autorizó:

GLOSARIO DE TÉRMINOS

Ámbito: Espacio comprendido dentro de unos límites determinados.

Apercibimiento: Fórmula utilizada en especial en las notificaciones, citaciones y requerimientos, con indicación de las consecuencias que pueden derivarse de determinadas actitudes o actuaciones y de las sanciones en que puede incurrir quien deja de cumplir lo que se le ordena.

Cargo: Obligación de hacer o cumplir algo. Se utiliza para nombrar un empleo, oficio o responsabilidad.

Circunscripción: División administrativa, militar, electoral, o eclesiástica de un territorio.

Consuetudinario: Dícese de lo que es tradición, costumbre o convencional en una sociedad determinada. Lo consuetudinario es una fuente del derecho.

Criterio: Juicio para discernir, clasificar o relacionar una cosa.

Difundir: Dar a conocer una cosa a un gran número de personas.

Emanar: Proceder, derivar de un origen de cuya naturaleza se participa.

Estructura organizacional: Representa las partes en las que se divide una organización, visualizando sus niveles jerárquicos.

Fuero común: Aplicación territorial de las leyes locales.

Implantar: Poner en práctica algo que se ha aprendido o se conoce.

Infracción: Es una transgresión, un incumplimiento o el quebrantamiento de una norma, una convención o un pacto preestablecido.

Inspeccionar: Examinar, reconocer con atención una cosa.

Integridad: Honradez y rectitud en la conducta.

Jerarquía: Orden de precedencia establecido entre los integrantes de una organización. Nivel organizacional derivado de la distribución de autoridad y responsabilidad en una estructura orgánica.

Jurisdicción: Es la extensión territorial de determinado lugar. Autoridad que se tiene para gobernar y hacer ejecutar las leyes o para aplicarlas en juicio.

Manual: Documento que contiene en forma abreviada las nociones principales de una actividad específica.

Política: Guía básica de carácter general que orienta las actividades de funcionarios y empleados de una institución. Norma general que constituye declaraciones e interpretaciones, que guía o encausa la conducta y el pensamiento para la toma de decisiones.

Presidir: Ocupar el primer lugar o puesto más importante en una colectividad u organismo.

Promover: Iniciar o activar una cosa procurando su realización.
Eleva a una persona a una dignidad o empleo superior al que tenía.

Propiciar: Favorecer o facilitar la ejecución de algo.

Puesto: Lugar desde el cual se coordina la actividad departamental para lograr los objetivos trazados.

Conjunto de deberes y responsabilidades asignadas por autoridad competente.

Punible: Refiere a lo susceptible o merecedor de ser castigado.

Recurso: Procedimiento o medio del que se dispone para satisfacer una necesidad, llevar a cabo una tarea o conseguir algo.

Regidor: Que rige o gobierna.

Régimen: Modo de gobernarse o regirse en algo.

Resolución: Solución de un problema. Determinación o decisión de algo.

Sostenible: Refiere a algo que está en condiciones de conservarse o reproducirse por sus propias características, sin necesidad de intervención y apoyo externo.

Técnico: Conjunto de procedimientos o recursos de los que se sirve una ciencia, un arte o un oficio.

Transgresión: Violación de un precepto, de una ley o de un estatuto.

ANEXO 2
MANUAL DE NORMAS Y PROCEDIMIENTOS
MUNICIPALIDAD DE EL PALMAR
DEPARTAMENTO DE QUETZALTENANGO

ÍNDICE

	Página
Introducción	i
Justificación	1
Ámbito de aplicación	1
Normas de aplicación general	1
Objetivos del manual	1
Simbología utilizada	2
Procedimiento No. 1 Realización de una compra	3
Procedimiento No. 2 Reclutamiento, selección y Contratación de personal	6
Procedimiento No. 3 Realizar notas de cobro a las personas morosas	11
Procedimiento No. 4 Elaboración de memoria de labores	14
Procedimiento No. 5 Solicitar realización de matrimonio	17
Procedimiento No. 6 Aprobación de proyectos	20
Glosario de términos	25

INTRODUCCIÓN

Como en toda institución, en cada departamento de la Municipalidad se realizan diversas actividades y el éxito en su realización depende del grado de conocimiento que tengan los colaboradores.

El presente manual de normas y procedimientos da a conocer de manera procedimental, las actividades que se realizan en algunos puestos de trabajo de la municipalidad de El Palmar, inclusive las normas que deben tomarse en cuenta al llevar a cabo ciertas actividades, lo cual sirve de ayuda a los colaboradores en la ejecución de sus tareas, facilita a la institución la inducción al recurso humano contratado y al mismo tiempo evita la duplicidad de funciones, al proporcionar a cada puesto las actividades específicas que corresponden.

Así mismo es necesario que cualquier cambio que se realice a los procesos, sea actualizado dentro de este manual, ya que de esta forma se facilitará la correcta ejecución de actividades dentro de cada una de las áreas de la institución.

JUSTIFICACIÓN DEL MANUAL

Para que una organización desarrolle sus funciones con eficacia, es indispensable contar con una herramienta administrativa que sirva de guía en la realización de las tareas y que contenga las normas que se deben cumplir en la ejecución de las mismas; es por ello que se hace necesario que las autoridades le den cumplimiento al presente manual.

ÁMBITO DE APLICACIÓN

El manual de normas y procedimientos será de utilidad para todas las áreas de la Municipalidad, en especial en los procesos más utilizados y contribuirá a la mejor prestación de servicios por parte de la misma.

NORMAS DE APLICACIÓN GENERAL

- Cada jefe de departamento, es responsable de dar a conocer el presente manual a sus subordinados.
- Los colaboradores serán responsables de conocer y ejecutar las atribuciones asignadas con base a los procedimientos establecidos, a fin de lograr la eficacia dentro de la Municipalidad.
- Los procesos pueden ser modificados a fin de mejorar el desempeño de la institución, dichos cambios están sujetos a revisión y autorización del Concejo Municipal.
- Los procedimientos que no se encuentran en el presente manual, deberán elaborarse acorde a las necesidades administrativas localizadas.

OBJETIVOS DEL MANUAL

Los fines que se pretenden alcanzar con el presente manual de normas, se describen de la siguiente forma:

General

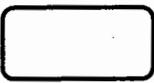
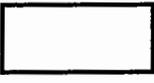
Proporcionar una herramienta que contenga los procesos de las distintas actividades que corresponde realizar a los colaboradores, a fin de optimizar los distintos recursos de la Municipalidad y brindar un mejor servicio a la población.

Específicos

- Brindar una herramienta que oriente a los colaboradores, en la realización de las tareas para homogeneizar esfuerzos y obtener mejores resultados.
- Minimizar errores en las tareas ejecutadas.
- Proveer procesos fáciles de comprender, que contribuyan a realizar las distintas actividades con mayor rapidez y exactitud.

SIMBOLOGÍA UTILIZADA

Para la comprensión gráfica de las actividades que contienen los distintos procesos, se ha realizado un flujograma que incluye diferentes símbolos para representarlas, es por ello importante conocer el significado de estos y se describe en la siguiente tabla.

Símbolo	Descripción
	Inicio/Fin Indica el inicio o fin del procedimiento.
	Operación Ejecución de una actividad, con excepción de las decisiones y alternativas.
	Conector Indica el transporte o traslado, ya sea de un documento o el paso de una actividad de un puesto a otro.
	Decisión y/o alternativa Indica un punto dentro del flujo, en que son posibles varios caminos o alternativas.
	Documento Representa la utilización de documentos, libros, folletos, formularios y hojas.

PROCEDIMIENTOS

Los procedimientos que contiene el manual, son los siguientes:

PROCEDIMIENTO NO. 1: REALIZACIÓN DE UNA COMPRA

Definición

Consiste en el procedimiento de solicitar permiso para comprar bienes, los cuales son requeridos por los empleados de la institución; en este proceso participan el jefe del área interesada para la compra, encargado de Compras, Alcalde y Director de la Dirección Administrativa Financiera Integrada Municipal (DAFIM).

Objetivos

- Brindar la serie de pasos secuenciales que se deberá seguir para obtener la autorización en la compra de bienes.
- Listar las normas que se deberán respetar en la realización de la actividad, a fin de evitar mal entendidos.

Normas

Las normas que se deberán aplicar al realizar este procedimiento, son las siguientes:

- Tener a la vista la solicitud correspondiente del área interesada.
- Estar autorizada por jefe inmediato.
- Carencia en bodega del bien solicitado.
- Realizar la entrega solo a la persona que indica la solicitud.

Los ocho pasos a seguir para la realización de este proceso son:

DESCRIPCIÓN DEL PROCEDIMIENTO

	MUNICIPALIDAD DE ELPALMAR, QUETZALTENANGO		Fecha:			
			Página	1	de	
	MANUAL DE NORMAS Y PROCEDIMIENTOS		Sustituye a			
			Página		de	
		Fecha:				
Procedimiento No. 1: Realización de una compra						
Puesto		Paso	Actividad			
Jefe de área interesada		1	Llena solicitud de compra			
Encargado de compras		2	Recibe la solicitud de la compra.			
		3	Verifica disponibilidad de materiales			
		3.1	No: traslada solicitud de compra al Alcalde			
		3.2	Si: entrega materiales			
Alcalde		4	Recibe solicitud de compra para autorizar			
		4.1	Si: pasa para que se verifique presupuesto.			
		4.2	No: informa y finaliza proceso.			
Director DAFIM		5	Recibe solicitud autorizada por el Alcalde para verificar existencia de presupuesto.			
		5.1	No: Informa a Compras y finaliza proceso.			
		5.2	Si: Autoriza la compra			
		6	Entrega el cheque respectivo para la compra.			
Encargado de Compras		7	Recibe cheque para realizar la compra			
		8	Realiza la compra Fin del proceso.			

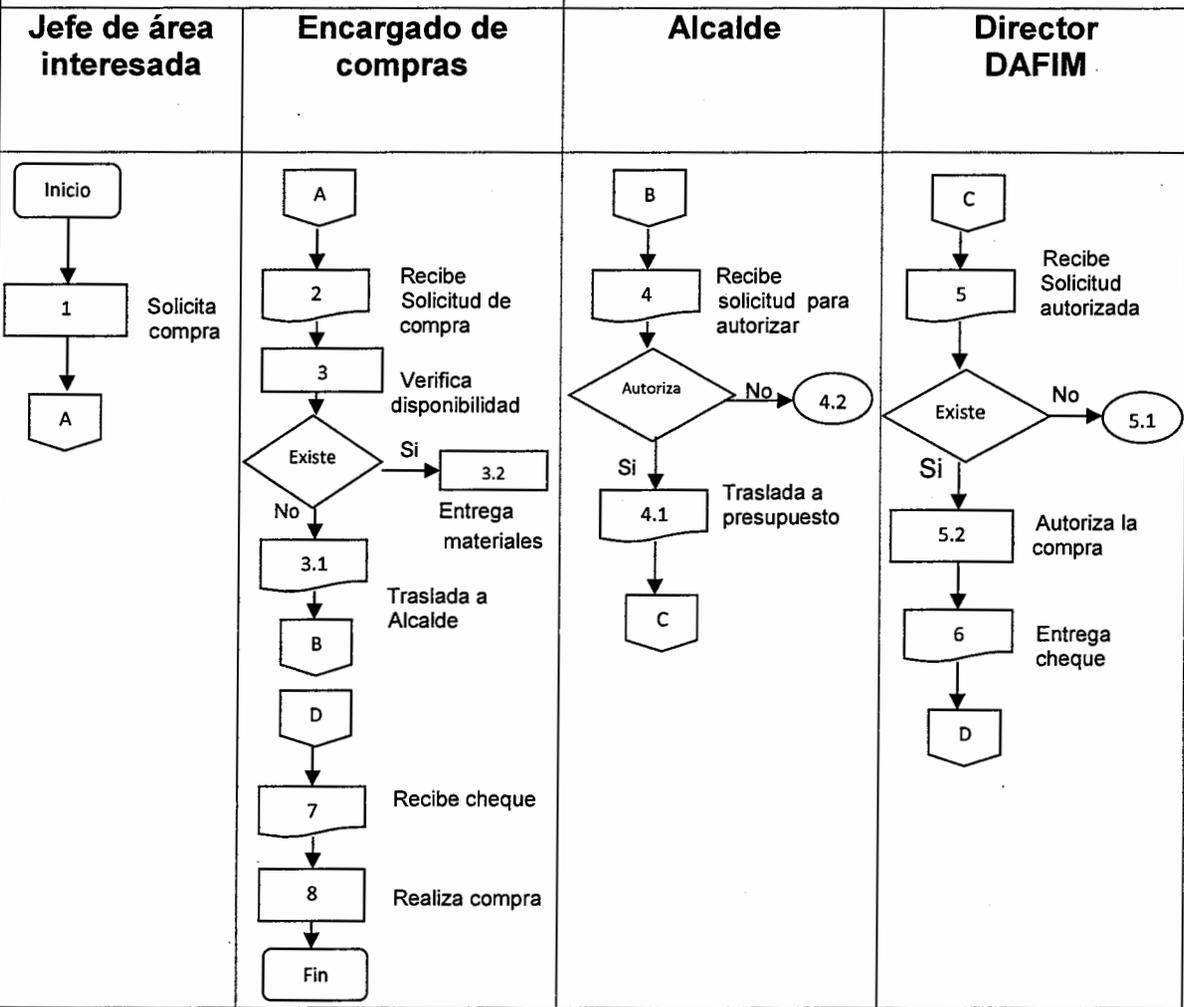
FLUJOGRAMA DEL PROCEDIMIENTO

	MUNICIPALIDAD DE ELPALMAR, QUETZALTENANGO		Fecha:		
			Página	1	de
	MANUAL DE NORMAS Y PROCEDIMIENTOS		Sustituye a		
			Página		de
		Fecha:			

Procedimiento No. 1: Realización de una compra

INICIA: Jefe de área interesada

TERMINA: Encargado de Compras



PROCEDIMIENTO NO. 2: RECLUTAMIENTO, SELECCIÓN Y CONTRATACIÓN DE PERSONAL

Definición

A través de este proceso se efectuarán las convocatorias para optar a los puestos vacantes en la Municipalidad y participan en el mismo el Concejo Municipal, el departamento de Recursos humanos y el aspirante a la vacante.

Objetivos

Los principales objetivos de este procedimiento son:

- Incorporar al personal que laborará para la institución.
- Obtener al recurso humano idóneo para el desarrollo de las actividades.
- Realizar la contratación del personal de acuerdo a las normas que la Municipalidad establece.

Normas

Al realizar este procedimiento se deberán respetar las siguientes normas:

- La selección y contratación del personal de la institución, debe ser ejecutada por el Concejo Municipal y el departamento de Recursos Humanos.
- El personal que se contrate debe tener los conocimientos mínimos requeridos por el puesto.
- No debe existir limitación alguna de sexo, credo, raza y estado civil, siempre que cumpla con los requisitos establecidos para el puesto.
- El departamento de Recursos Humanos es el encargado de la promoción y reclutamiento del personal.
- Al elegir a la persona que ocupará el puesto vacante, se deberá dar prioridad al personal interno de la Municipalidad, siempre que llene los requisitos del puesto.

Los quince pasos a seguir para la realización de esta actividad son:

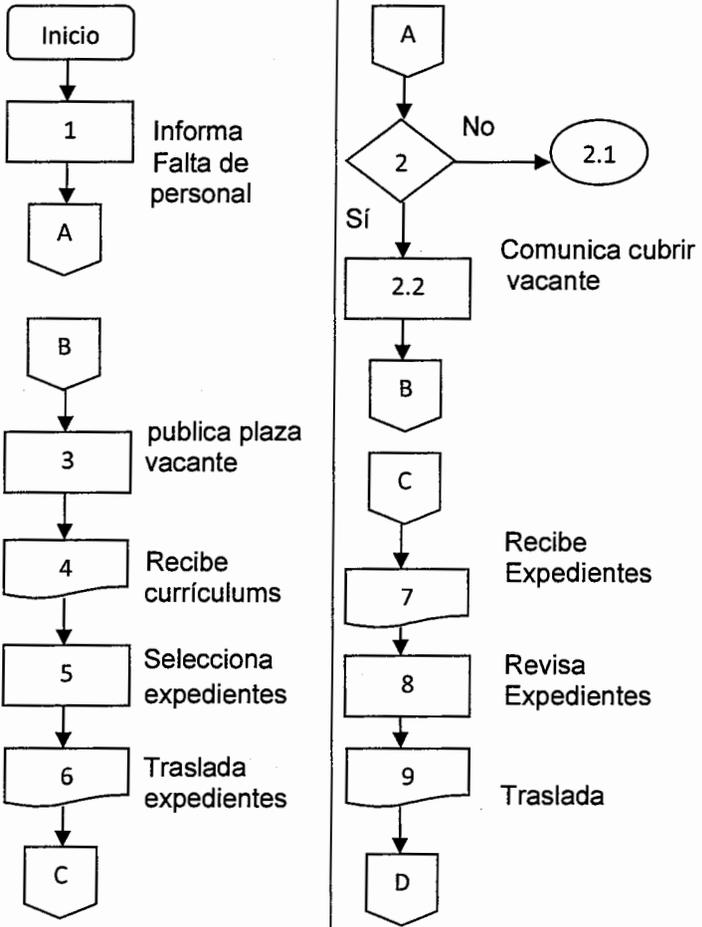
DESCRIPCIÓN DEL PROCEDIMIENTO

	MUNICIPALIDAD DE ELPALMAR, QUETZALTENANGO		Fecha:			
			Página	1	de	
	MANUAL DE NORMAS Y PROCEDIMIENTOS		Sustituye a			
			Página		de	
		Fecha:				
Procedimiento No. 2: Reclutamiento, Selección y Contratación de Personal						
Puesto	Paso	Actividad				
Jefe de Recursos Humanos	1	Da a conocer al Concejo Municipal la necesidad de cubrir una vacante.				
Concejo Municipal	2	Evalúa la situación y decide buscar o no a los aspirantes a la plaza.				
	2.1	No. Finaliza el proceso				
	2.2	Sí. Comunica a Recursos Humanos para que dé a conocer la plaza				
Jefe de Recursos Humanos	3	Publica la plaza vacante mediante comunicados o anuncios.				
	4	Recibe los currículos de todos los aspirantes al puesto				
	5	Revisa y selecciona los expedientes				
	6	Traslada los expedientes al Concejo Municipal				
Concejo Municipal	7	Recibe los expedientes				
	8	Revisa las solicitudes y toma la decisión sobre quién cubrirá la plaza vacante				
	9	Traslada expedientes a Recursos Humanos para que notifique				

DESCRIPCIÓN DEL PROCEDIMIENTO

	MUNICIPALIDAD DE ELPALMAR, QUETZALTENANGO		Fecha:			
			Página	1	de	
	MANUAL DE NORMAS Y PROCEDIMIENTOS		Sustituye a			
			Página		de	
		Fecha:				
Procedimiento No. 2: Reclutamiento, Selección y Contratación de Personal						
Puesto	Paso	Actividad				
Jefe de Recursos Humanos	10	Recibe expedientes				
	11	Notifica a la persona seleccionada				
Aspirante	12	Recibe notificación y se presenta				
Jefe de Recursos Humanos	13	Realiza el contrato				
Aspirante	14	Recibe, lee y firma el contrato de trabajo que le entrega Recursos Humanos				
Jefe de Recursos Humanos	15	Presenta al nuevo trabajador Fin del proceso.				

FLUJOGRAMA DEL PROCEDIMIENTO

	MUNICIPALIDAD DE ELPALMAR, QUETZALTENANGO	Fecha:			
		Página	1	de	
	MANUAL DE NORMAS Y PROCEDIMIENTOS	Sustituye a			
		Página		de	
		Fecha:			
Procedimiento No. 2: Reclutamiento, Selección y Contratación de Personal					
INICIA: Recursos Humanos			TERMINA: Recursos Humanos		
Recursos Humanos	Concejo Municipal				
					

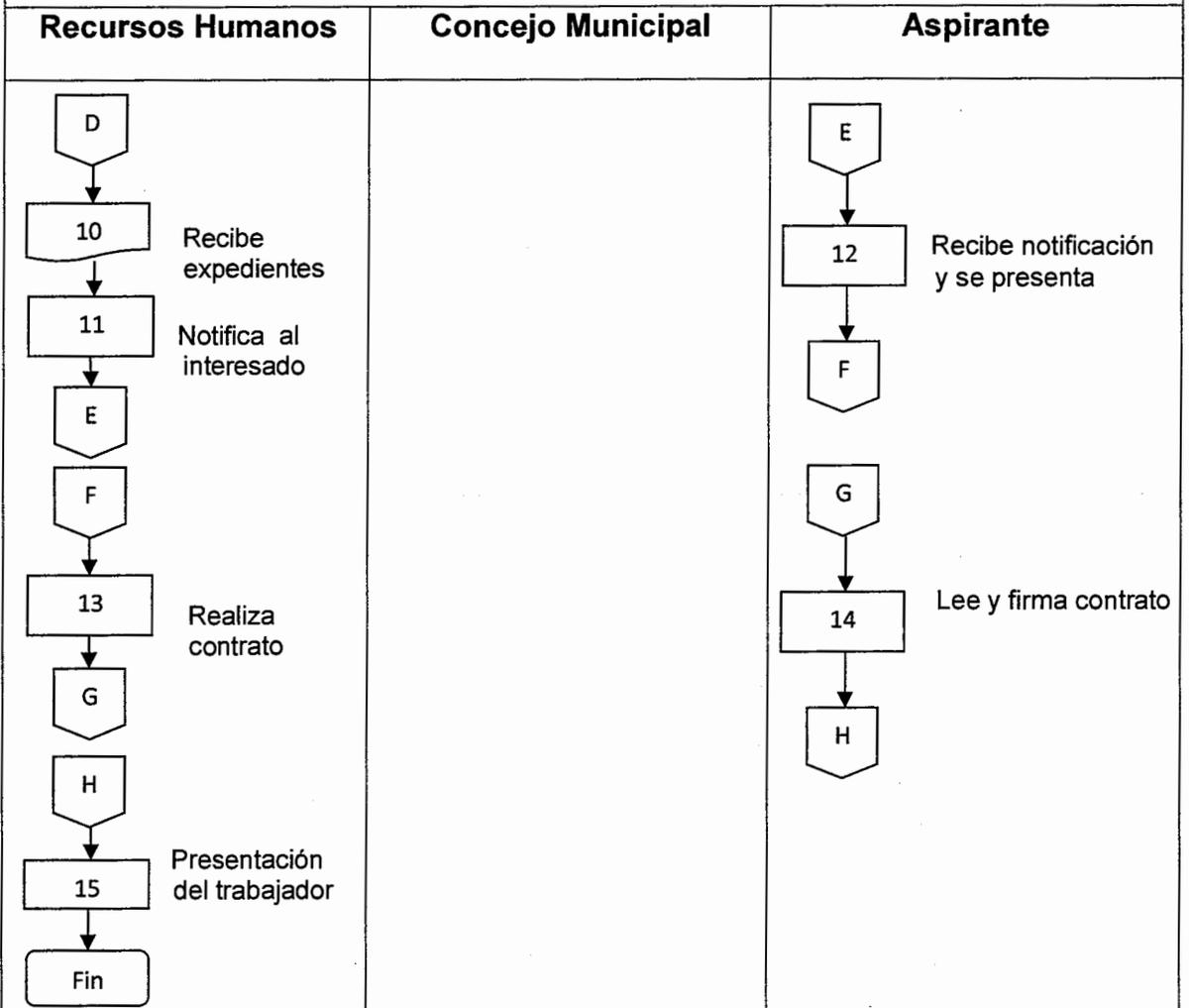
FLUJOGRAMA DEL PROCEDIMIENTO

	MUNICIPALIDAD DE ELPALMAR, QUETZALTENANGO	Fecha:				
		Página	1	de		
	MANUAL DE NORMAS Y PROCEDIMIENTOS	Sustituye a				
		Página		de		
		Fecha:				

Procedimiento No. 2: Reclutamiento, Selección y Contratación de Personal

INICIA: Recursos Humanos

TERMINA: Recursos Humanos



PROCEDIMIENTO NO. 3: REALIZAR NOTAS DE COBRO A LAS PERSONAS MOROSAS

Definición

Consiste en revisar el historial de los usuarios que tienen deudas respecto a pago por el servicio de agua y/o drenaje, para notificarles de ello, a fin de que puedan presentarse a realizar el pago respectivo y así estar al día para evitar cargos por mora. En este proceso participan, la encargada del Departamento de Agua y drenaje, Cobrador, Deudor y el Encargado de Tesorería

Objetivos

Los principales objetivos de este procedimiento son:

- Recuperar ingresos para la institución.
- Velar porque las personas se mantengan al día con sus pagos para evitar cargos por mora.
- Evitar mal entendidos en la prestación del servicio.

Normas

Al realizar este procedimiento se deberán respetar las siguientes normas:

- El registro de deudores debe estar actualizado.
- El área encargada de emitir las notas de cobro es el departamento de Agua y Drenaje.
- Enviar las notas de cobro con suficiente tiempo de anticipación para que las personas efectúen sus pagos.
- Las notas de cobro deben ir bien identificadas, con el nombre de la institución, la persona a quien va dirigida, monto que deberá cancelar, sobre que servicio y las fechas límites para efectuar el pago.

Los diez pasos a seguir para la realización de este proceso son:

DESCRIPCIÓN DEL PROCEDIMIENTO

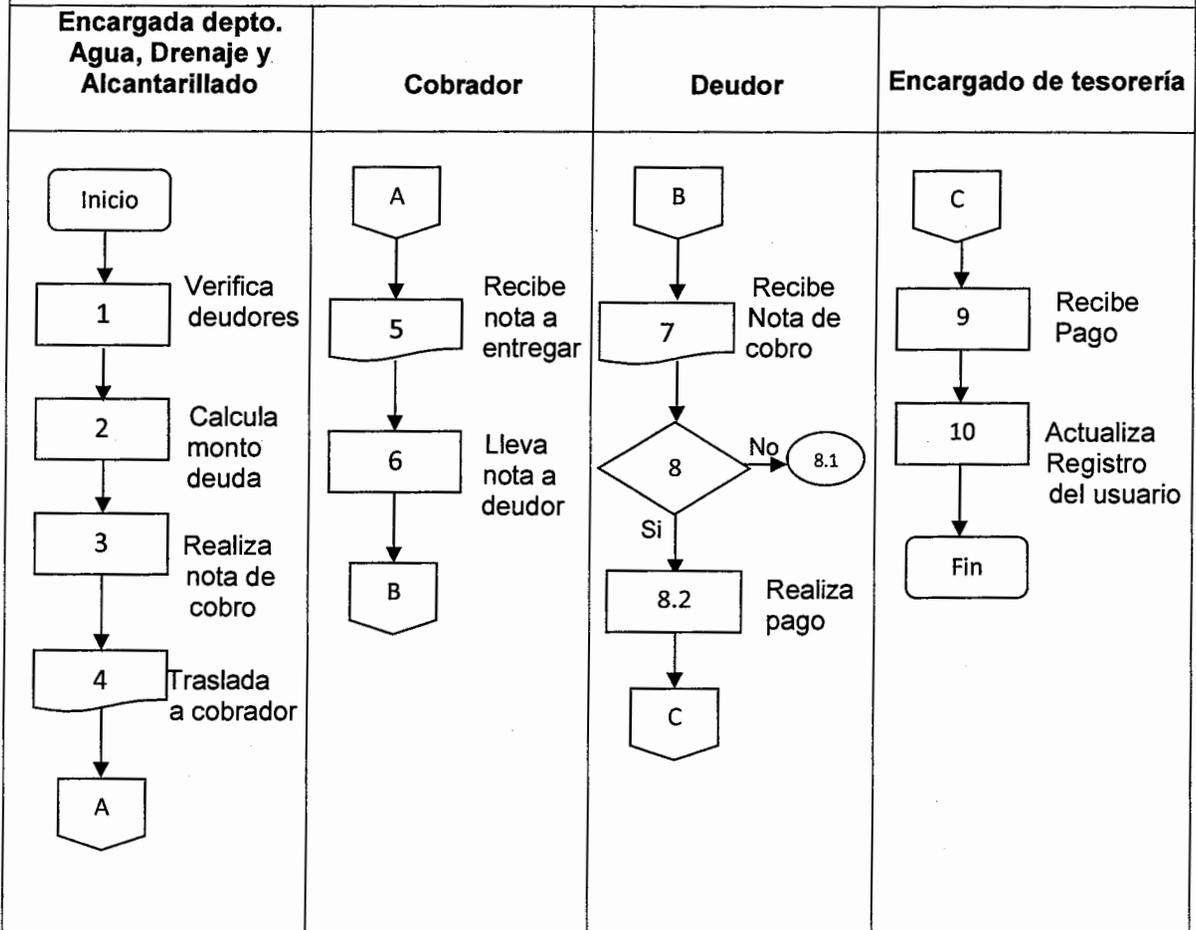
	MUNICIPALIDAD DE ELPALMAR, QUETZALTENANGO		Fecha:			
			Página	1	de	
	MANUAL DE NORMAS Y PROCEDIMIENTOS		Sustituye a			
			Página		de	
		Fecha:				
Procedimiento No. 3: Realizar notas de cobro a las personas morosas						
Puesto		Paso	Actividad			
Encargada departamento de agua, drenaje y alcantarillado		1	Verifica quienes tienen demora en sus pagos.			
		2	Calcula el monto respectivo de la deuda.			
		3	Realiza la nota respectiva del cobro (original y copia).			
		4	Traslada la nota de cobro al cobrador para que haga la entrega respectiva.			
Cobrador		5	Recibe nota de cobro para entregar.			
		6	Lleva nota de cobro al domicilio del deudor.			
Deudor		7	Recibe nota de cobro.			
		8	Decide si realiza el pago o no.			
		8.1	No: se repite el proceso.			
		8.2	Si: realiza pago en tesorería.			
Encargado de tesorería		9	Recibe pago del deudor.			
		10	Actualiza registro del usuario que ha realizado pago. Fin del proceso.			

FLUJOGRAMA DEL PROCEDIMIENTO

	MUNICIPALIDAD DE ELPALMAR, QUETZALTENANGO		Fecha:		
			Página	1 de	
	MANUAL DE NORMAS Y PROCEDIMIENTOS		Sustituye a		
			Página		de
		Fecha:			

Procedimiento No. 3: Realizar notas de cobro a las personas morosas

INICIA: Encargada depto. Agua, Drenaje y Alcantarillado **TERMINA:** Encargado de Tesorería



PROCEDIMIENTO NO. 4: ELABORACIÓN DE MEMORIA DE LABORES

Definición

A través de este proceso se resumen todas las actividades ejecutadas por la Municipalidad durante el año, a fin de remitir los ejemplares respectivos a Contraloría de Cuentas y al Concejo Departamental de Desarrollo (CODEDE). En este proceso participan el Secretario Municipal, Alcalde y el Concejo Municipal.

Objetivos

Los principales objetivos de este procedimiento son:

- Mantener informada a la población sobre las actividades ejecutadas por la Municipalidad.
- Dar a conocer el gasto de los recursos del Municipio.
- Cumplir lo establecido en el Código Municipal.

Normas

Al efectuar este procedimiento se deben respetar las siguientes normas:

- La memoria anual de labores debe ser realizada por el Secretario Municipal y sólo en su ausencia temporal, licencia o excusa de éste, por el oficial de secretaría que en orden numérico corresponde.
- Cumplir con lo establecido en el Código Municipal, artículo 84 inciso d y el artículo 17 inciso g.

Los nueve pasos a seguir para la realización de esta actividad son:

DESCRIPCIÓN DEL PROCEDIMIENTO

	MUNICIPALIDAD DE ELPALMAR, QUETZALTENANGO		Fecha:			
			Página	1	de	
	MANUAL DE NORMAS Y PROCEDIMIENTOS		Sustituye a			
			Página		de	
		Fecha:				
Procedimiento No. 4: Elaboración de memoria de labores						
Puesto	Paso	Actividad				
Secretario Municipal	1	Solicita a dependencias municipales y comisiones del Concejo los registros de actividades ejecutadas en el año.				
	2	Realiza un resumen de los registros.				
	3	Traslada resumen a Alcalde para su visto bueno.				
Alcalde Municipal	4	Recibe resumen del registro de actividades para aprobar.				
	5	Revisa para autorizar				
	5.1	Si: pasa a Secretario para imprimir resumen.				
	5.2	No: informa y finaliza proceso.				
Secretario Municipal	6	Envía a imprenta documento resumen para imprimir.				
	7	Eleva al Concejo Municipal para su aprobación.				
Concejo Municipal	8	Recibe documento para su aprobación.				
	8.1	Si: traslada a Secretario para remitir ejemplares respectivos				
	8.2	No: Regresa documentos a secretario Municipal para las correcciones respectivas y finaliza proceso.				
Secretario Municipal	9	Remite ejemplares al Organismo Ejecutivo, Congreso de la República, Contraloría de Cuentas y medios de comunicación al alcance. Fin del proceso.				

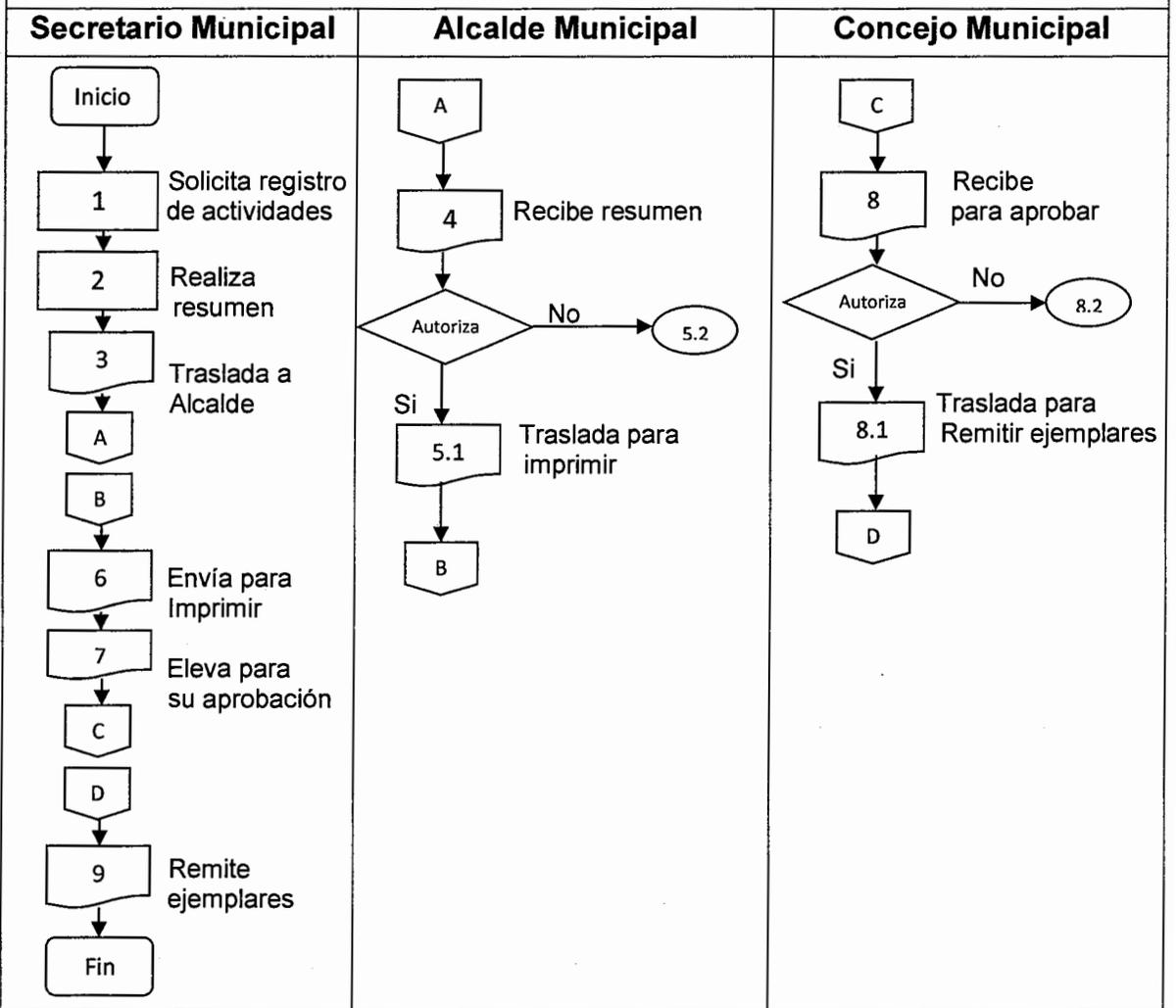
FLUJOGRAMA DEL PROCEDIMIENTO

	MUNICIPALIDAD DE ELPALMAR, QUETZALTENANGO	Fecha:				
		Página	1	de		
	MANUAL DE NORMAS Y PROCEDIMIENTOS	Sustituye a				
		Página		de		
		Fecha:				

Procedimiento No. 4: Elaboración de memoria de labores

INICIA: Secretario Municipal

TERMINA: Concejo Municipal



PROCEDIMIENTO NO. 5: SOLICITAR REALIZACIÓN DE MATRIMONIO

Definición

Consiste en solicitar el permiso legal para llevar a cabo un matrimonio. En este proceso participan la persona interesada, el oficial 1 de Secretaría y Alcalde Municipal.

Objetivos

Los principales objetivos de este procedimiento son:

- Apoyar a la población para realizar el matrimonio civil.
- Mantener el orden y aplicar las formas a como lo requiere la ley.

Normas

Al efectuar este procedimiento se deben respetar las siguientes normas:

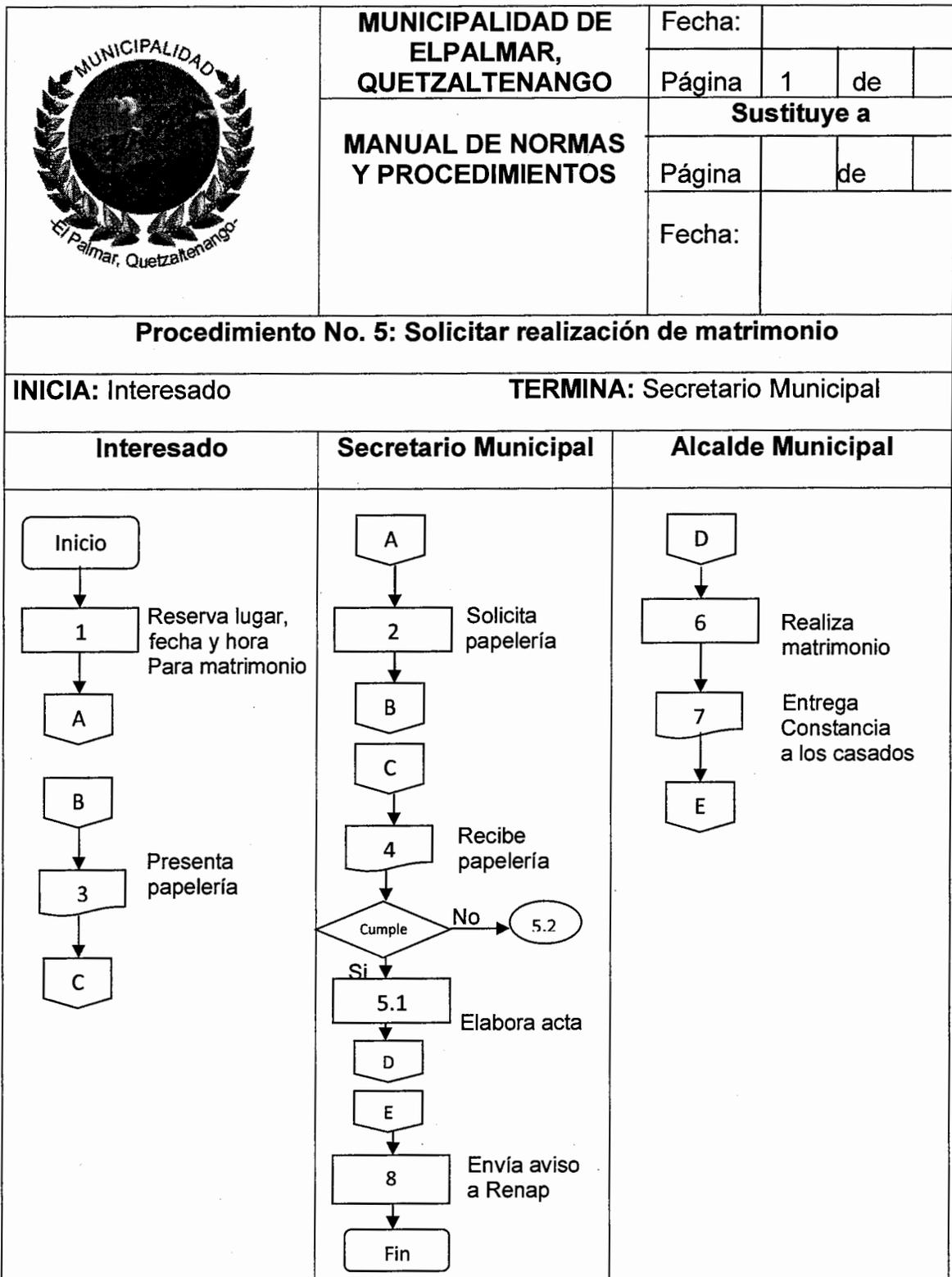
- Respetar requerimientos respectivos del Registro Nacional de las personas (RENAP).
- Cumplir con lo establecido en el Código Civil, respecto al matrimonio.
- El matrimonio debe ser realizado por el Alcalde Municipal y en su ausencia por el Concejal 1, 2 ó 3.

Los ocho pasos a seguir para la realización de este proceso son:

DESCRIPCIÓN DEL PROCEDIMIENTO

	MUNICIPALIDAD DE ELPALMAR, QUETZALTENANGO		Fecha:				
			Página	1	de		
	MANUAL DE NORMAS Y PROCEDIMIENTOS		Sustituye a				
			Página		de		
		Fecha:					
Procedimiento No. 5: Solicitar realización de matrimonio							
Puesto	Paso	Actividad					
Interesado	1	Reserva lugar, fecha y hora para realizar matrimonio.					
Secretario Municipal	2	Solicita papelería respectiva (certificación de nacimiento de los contrayentes en original y copia, fotocopia de boleto de ornato, fotocopia de DPI, si fueran menores de edad, se pide también fotocopia de DPI de los padres así como el boleto de ornato de los padres).					
Interesado	3	Presenta papelería requerida.					
Secretario Municipal	4	Recibe papelería					
	5	Revisa papelería para ver si cumple					
	5.1	Si: elabora acta respectiva de la cual después de realizado el matrimonio se extiende copia.					
	5.2	No: informa al interesado y finaliza proceso.					
Alcalde Municipal	6	Lleva a cabo el matrimonio.					
	7	Entrega constancia al matrimonio.					
Secretario Municipal	8	Envía aviso a Renap para registro de la constancia de matrimonio. Fin del proceso.					

FLUJOGRAMA DEL PROCEDIMIENTO



PROCEDIMIENTO NO. 6: APROBACIÓN DE PROYECTOS

Definición

Describe la secuencia de pasos que se deberán seguir para aprobar la ejecución de los proyectos necesarios para el desarrollo del Municipio, según las necesidades de las distintas comunidades. Es realizado por Consejos Comunitarios de Desarrollo, Consejo Municipal de Desarrollo, Concejo Municipal Director de Planificación y Director de la Administración Financiera Integrada Municipal.

Objetivos

- Evaluar los proyectos con base a las necesidades planteadas por las comunidades del Municipio.
- Proporcionar la serie de pasos secuenciales a seguir para la realización correcta del proceso.

Normas

Para la realización de este procedimiento, se deberán respetar las siguientes normas:

- Tener a la vista la solicitud correspondiente presentada por COCODES
- Estar autorizado por el Concejo Municipal
- Contar con la disponibilidad de recursos para invertir en proyectos

Los diecinueve pasos a seguir para la realización de este procedimiento son:

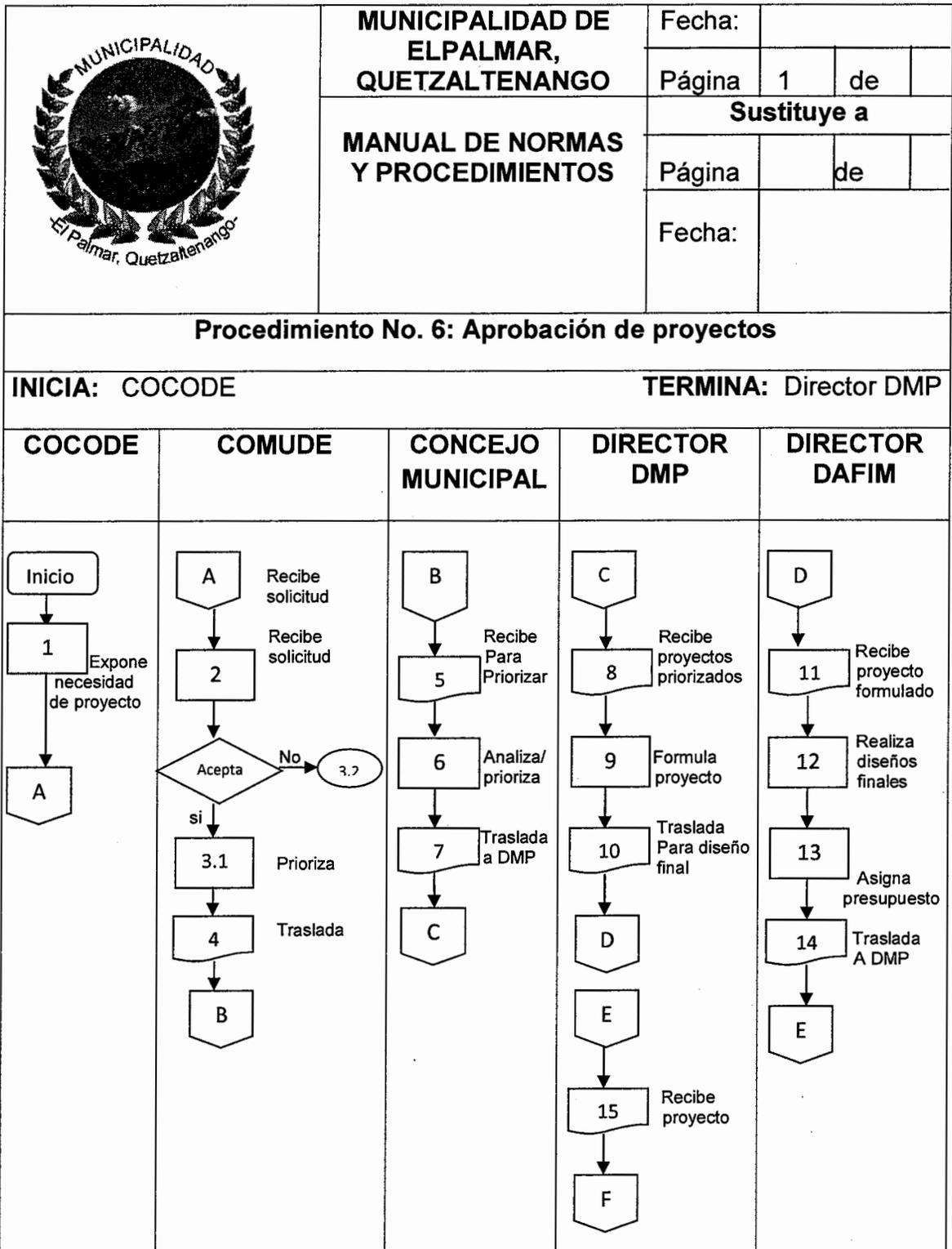
DESCRIPCIÓN DEL PROCEDIMIENTO

	MUNICIPALIDAD DE ELPALMAR, QUETZALTENANGO		Fecha:				
			Página	1	de		
	MANUAL DE NORMAS Y PROCEDIMIENTOS		Sustituye a				
			Página		de		
		Fecha:					
Procedimiento No. 6: Aprobación de proyectos							
Puesto	Paso	Actividad					
COCODE	1	Presenta solicitud de proyecto al COMUDE.					
COMUDE	2	Recibe la solicitud del proyecto que la comunidad requiere.					
	3	Analiza la solicitud para decidir si procede o no					
	3.1	Si: prioriza y traslada al Concejo Municipal					
	3.2	No: informa y finaliza proceso					
	4	Traslada a Concejo Municipal					
Concejo Municipal	5	Recibe solicitud de proyectos priorizados por COMUDE					
	6	Analiza y prioriza					
	7	Traslada a DMP para que realice el diagnóstico respectivo del proyecto.					
Director DMP	8	Recibe proyectos priorizados					
	9	Realiza formulación del proyecto					
	10	Traslada a DAFIM para diseños finales					
Director DAFIM	11	Recibe proyecto formulado					
	12	Realiza diseños finales al proyecto					
	13	Asigna presupuesto					
	14	Traslada a DMP					

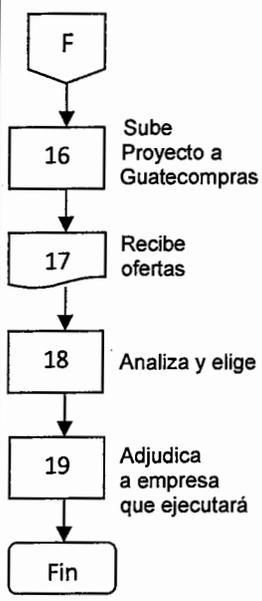
DESCRIPCIÓN DEL PROCEDIMIENTO

	MUNICIPALIDAD DE ELPALMAR, QUETZALTENANGO		Fecha:			
			Página	1	de	
	MANUAL DE NORMAS Y PROCEDIMIENTOS		Sustituye a			
			Página		de	
		Fecha:				
Procedimiento No. 6: Aprobación de proyectos						
Puesto	Paso	Actividad				
Director DMP	15	Recibe proyecto con presupuesto asignado				
	16	Sube el proyecto a Guatecompras				
	17	Recibe ofertas				
	18	Analiza las ofertas y elige la conveniente				
	19	Adjudica proyecto a la empresa que lo ejecutará Finaliza proceso.				

FLUJOGRAMA DEL PROCEDIMIENTO



FLUJOGRAMA DEL PROCEDIMIENTO

	MUNICIPALIDAD DE ELPALMAR, QUETZALTENANGO		Fecha:			
			Página	1	de	
	MANUAL DE NORMAS Y PROCEDIMIENTOS		Sustituye a			
			Página		de	
		Fecha:				
Procedimiento No. 6: Aprobación de proyectos						
INICIA: COCODE			TERMINA: Director DMP			
COCODE	COMUDE	CONCEJO MUNICIPAL	DIRECTOR DMP	DIRECTOR DAFIM		
			 <pre> graph TD F([F]) --> 16[16 Sube Proyecto a Guatecompras] 16 --> 17[17 Recibe ofertas] 17 --> 18[18 Analiza y elige] 18 --> 19[19 Adjudica a empresa que ejecutará] 19 --> Fin([Fin]) </pre>			

GLOSARIO DE TÉRMINOS

Convocatoria: Es un anuncio o escrito con el cual se cita a determinado evento o lugar, a una o más personas. Se suele utilizar como sinónimo de citación.

Eficacia: Capacidad de alcanzar el efecto que se espera o se desea tras la realización de una acción.

Flujograma: Es una representación gráfica de un algoritmo o proceso.

Norma: Regla que se debe seguir o a la que se debe ajustar la conducta.

Optar: Aspirar a algo que se tiene derecho, según determinadas condiciones.

Optimizar: Es buscar la mejor manera de realizar una actividad.

Plantear: Exponer un tema, problema, duda, dificultad, etc.

Procedimiento: Es la sucesión cronológica o secuencia de operaciones concatenadas, así como metodología de ejecución.

Reclutamiento: Proceso de atraer individuos justo a tiempo, en suficiente número, con los debidos atributos y estimularlos para que soliciten empleo en la organización.

Secuencia: Serie o sucesión de cosas que presentan cierta relación entre sí.

Homogeneizar: Hacer que una cosa sea homogénea igualando o haciendo uniformes los elementos que la componen.

ANEXO 3
PERFILES DE PROYECTOS
MUNICIPALIDAD DE EL PALMAR
DEPARTAMENTO DE QUETZALTENANGO

ÍNDICE

	Página
Perfil de proyecto	1
Proyecto 1 Mejoramiento 5ta. Calle entre 4ta. Y 6ta. Ave. Zona 1, El palmar Quetzaltenango (Cabecera Municipal)	1
Proyecto 2 Mejoramiento sistema de alcantarillado sanitario y/o reconstrucción fase II, aldea Loma Linda, El Palmar Quetzaltenango	5
Proyecto 3 Mejoramiento sistema de agua potable y/o de línea de conducción de agua potable, Cabecera Municipal, El Palmar Quetzaltenango	9

PERFIL DE PROYECTO

Este apartado contiene la descripción de los proyectos en ejecución en el municipio de El Palmar, al momento de la investigación en el mes de octubre del año 2012, los cuales serán de beneficio a la población.

Los aspectos a describir en cada perfil que se presentará son: ubicación, descripción, justificación, objetivos, problemas a resolver, población a beneficiar, tiempo aproximado de ejecución, costo y especificaciones que incluye aspectos técnicos, plan de inversión y sostenibilidad.

PROYECTO 1: MEJORAMIENTO 5TA. CALLE ENTRE 4TA. Y 6TA. AVE. ZONA 1, EL PALMAR QUETZALTENANGO (CABECERA MUNICIPAL)

UBICACIÓN DEL PROYECTO

Se llevará a cabo en la 5ta. calle, entre 4ta. y 6ta. Ave. zona 1 de la cabecera municipal de El Palmar, Quetzaltenango.

DESCRIPCIÓN DEL PROYECTO

Consiste en mejorar 995 metros cuadrados de calle, con 374 milímetros de bordillo y traslado de cuatro postes de energía eléctrica, a fin de facilitar el acceso a las viviendas de las personas que residen en el sector. Con un costo aproximado de Q 309,507.00.

JUSTIFICACIÓN

Se hace necesario mejorar el estado de las calles, a fin de que a las personas que residen en el sector mencionado se les facilite el acceso a sus viviendas, así como minimizar el tiempo para transitar en dichas vías y mejorar el acceso del transporte para realizar sus operaciones comerciales.

OBJETIVOS

General

Contribuir en la mejora del ornato e imagen urbana del Municipio, al brindar calles en mejor estado y de fácil acceso.

Específicos

- Ofrecer calles en buen estado y de fácil acceso, para facilitar a los habitantes el ingreso a las viviendas.
- Realizar el proyecto en el tiempo estimado de ejecución.
- Evitar riesgos en el tránsito de los vehículos.
- Agilizar el tránsito para realizar las operaciones comerciales.

PROBLEMAS QUE SE RESOLVERÁN CON EL PROYECTO

Mejorar la calidad de vida de las personas, al brindar calles en mejor estado y de fácil acceso a sus viviendas y optimizar el tránsito vehicular para realizar las operaciones comerciales.

POBLACIÓN A BENEFICIAR

Las personas favorecidas con la realización del proyecto serán 746 en total. Los beneficiados directos son: 450 hombres y 296 mujeres, de los cuales 490 es población no indígena y 256 es indígena. Así mismo obtendrá beneficio de forma indirecta la gente que proviene de la cabecera municipal, de las distintas comunidades del Municipio y visitantes que utilicen dichas vías.

TIEMPO APROXIMADO DE EJECUCIÓN

El tiempo estimado para ejecutar el proyecto será de tres meses, para lo cual inicia el 25 de agosto del 2012 y finalizará el 23 de noviembre del mismo año.

COSTO

El costo aproximado del proyecto será de Q 309,507.00; el presupuesto será financiado al 100% con recursos internos, de los cuales el aporte del gobierno central es de Q 300,000 y el de la Municipalidad de Q 9,507.00.

ESPECIFICACIONES DEL PROYECTO

Este apartado incluye características del proyecto a realizar, las cuales son las siguientes: aspectos técnicos, plan de inversión y sostenibilidad.

ASPECTOS TÉCNICOS

Para el proyecto mejoramiento 5ta. calle entre 4ta. y 6ta. ave. zona 1 El palmar Quetzaltenango, es de vital importancia tomar en consideración la capacidad instalada, en la que se deben tomar en cuenta aspectos como: maquinaria, materiales, superficie de rodadura, mano de obra, entre otros, a fin de que la ejecución y funcionamiento llene los requisitos.

Macrolocalización

Se localizará en el municipio de El Palmar que tiene una extensión territorial de 149 kilómetros cuadrados, equivalente a 7.63% del territorio del Departamento, se encuentra distribuido en un pueblo, seis aldeas, veintiún caseríos y 46 fincas. Limita al norte con los municipios de San Martín Sacatepéquez y Quetzaltenango, al este con Zunil (Quetzaltenango), al sur con San Felipe y Nuevo San Carlos (Retalhuleu), al oeste con Colomba (Quetzaltenango). Su altitud mínima es de 705 metros sobre el nivel del mar y la máxima de 1300.

Su latitud es 14°38'58" y su longitud es 91°35'25". Su número de habitantes es de 22,917 (INE 2002) y 28,894 (INE 2012); su idioma predominante es el Quiché; su producción agrícola principal es el café, en el ramo artesanal son las herrerías, panaderías y carpinterías; dentro de los servicios públicos se

encuentran: energía eléctrica, correos, escuelas, puestos de salud, agua entubada e iglesia parroquial. Durante sus celebraciones realizan las danzas folklóricas: de Los Mejicanos y de La Conquista. Los días de mercado son: martes, jueves, sábado y domingo.

El Nuevo Palmar conocido así, se encuentra ubicado en terrenos de la finca San José de Los Encuentros en el municipio de San Felipe en Retalhuleu, tiene colindancias con las fincas Patio de Bolas, Hamburgo, Colombita y la Cooperativa Unión Palmarence. Se encuentra situado en el suroccidente del país a 37 kilómetros de la Cabecera Departamental y a 191 kilómetros de la ciudad capital.

Microlocalización

El proyecto: Mejoramiento 5ta. calle entre 4ta. y 6ta. ave. zona 1, se realizará en el parcelamiento El Tineco, El Palmar, Quetzaltenango.

Terrenos y derechos de paso

El terreno que se ocupará para ejecutar el proyecto es propiedad del Municipio, debido a ello no presentará dificultad legal o de otro tipo para llevarlo a cabo.

Tamaño

El proyecto que se ejecutará tiene mucha importancia para el Municipio, porque el servicio que prestará beneficiará a 746 habitantes de la comunidad.

PLAN DE INVERSIÓN

Para la realización del proyecto, se efectuará una evaluación y estimación de los recursos financieros necesarios. La encargada para obtener los recursos mencionados será la Municipalidad, lo cual incluye buscar apoyo con otras entidades como: Gobierno central, Consejos comunitarios de desarrollo, apoyo de los habitantes de las comunidades del Municipio, entre otros.

SOSTENIBILIDAD

Las calles en buen estado son básicas para el desarrollo del Municipio, es por ello que se considera necesario que la Municipalidad junto con otras autoridades como el Gobierno Central, FONAPAZ, CODEDE, entre otros, generen políticas y realicen un plan estratégico para mejorar las calles. Así mismo como parte de la sostenibilidad posterior a la inversión e implementación del proyecto, las autoridades de la comunidad serán quienes velarán por el mantenimiento y durabilidad del mismo y los pobladores deberán evitar el uso inadecuado.

PROYECTO 2: MEJORAMIENTO SISTEMA DE ALCANTARILLADO SANITARIO, Y/O RECONSTRUCCIÓN FASE II, ALDEA LOMA LINDA, EL PALMAR QUETZALTENANGO

UBICACIÓN DEL PROYECTO

El proyecto se llevará a cabo en la aldea Loma Linda, ubicada a 32 kilómetros de la cabecera municipal de El Palmar, departamento de Quetzaltenango.

DESCRIPCIÓN DEL PROYECTO

Consiste en mejorar 1,142.18 mililitros de línea de conducción, así como construir veintiocho pozos de visita, dos fosas sépticas, un pozo de absorción con tres cajas de paso y 62 acometidas domiciliarias. Con un costo aproximado de Q 945,090.52.

JUSTIFICACIÓN

El presente proyecto se enfoca en la realidad que viven los habitantes de la aldea Loma Linda El Palmar, Quetzaltenango, debido a que no se cuenta con un servicio estable para todas las viviendas y el que han utilizado es irregular, en malas condiciones, lo cual perjudica de esa forma a los habitantes del Municipio.

OBJETIVOS

General

Mejorar las condiciones de vida de los habitantes de la aldea Loma Linda y así contribuir al desarrollo infraestructural y socioeconómico de El Palmar.

Específicos

- Proporcionar el servicio sanitario en todas las viviendas de la aldea Loma Linda.
- Ejecutar un proyecto con las características adecuadas a las demandas de la comunidad.
- Fortalecer el desarrollo municipal.

PROBLEMAS QUE SE RESOLVERÁN CON EL PROYECTO

Restablecer el servicio de drenaje sanitario en las viviendas que lo tienen en malas condiciones y brindarlo a aquellas que no lo tienen aún, a fin de mejorar la calidad de vida de las personas y contribuir al desarrollo infraestructural y socioeconómico de la población.

POBLACIÓN A BENEFICIAR

Las personas favorecidas con la realización del proyecto serán 1,220 en total. Los beneficiados directos serán: 645 hombres y 575 mujeres, de los cuales 825 es población no indígena y 395 es indígena. Así mismo obtendrán beneficio de forma indirecta los pobladores vecinos a la Aldea, así como visitantes a la misma que utilicen dicho servicio.

TIEMPO APROXIMADO DE EJECUCIÓN

Para la ejecución del proyecto se contará con un estimado de tres meses, de los cuales se inicia el 25 de agosto del 2012 y finalizará el 23 de noviembre del mismo año.

COSTO

El costo aproximado del proyecto será de Q 945,090.52; el presupuesto es financiado al 100% con recursos internos, de los cuales el aporte del Gobierno Central es Q 400,876.00, la comunidad aporta Q 4,214.52 y el aporte municipal es de Q 540,000.

ESPECIFICACIONES DEL PROYECTO

Este tipo de especificaciones están incluidas en el estudio técnico del proyecto y son las siguientes: aspectos técnicos, plan de inversión y sostenibilidad.

ASPECTOS TÉCNICOS

Es de vital importancia tomar en consideración la capacidad instalada para el proyecto, mejoramiento sistema de alcantarillado sanitario y/o reconstrucción fase II, aldea loma linda El palmar, Quetzaltenango, en la que se deben tomar en cuenta aspectos como: elaboración de planos y especificaciones por parte de expertos en la materia, calidad de herramientas, materiales, mano de obra, supervisión de la obra, entre otros, a fin de realizar un trabajo eficaz.

Macrolocalización

El proyecto se ubicará en el municipio de El Palmar que tiene una extensión territorial de 149 kilómetros cuadrados, se encuentra distribuido en un pueblo, seis aldeas, veintiún caseríos y 46 fincas. Su altitud mínima es de 705 metros sobre el nivel del mar y la máxima de 1300. Su latitud es 14°38'58" y su longitud es 91°35'25". Su número de habitantes es de 22,917 (INE 2002) y 28,894 (INE 2012); su idioma predominante es el Quiché; su producción agrícola principal es el café; dentro de los servicios públicos se encuentran: energía eléctrica, correos, escuelas, puestos de salud, agua entubada e iglesia parroquial. Los martes, jueves, sábado y domingo son días de mercado.

El Nuevo Palmar se encuentra ubicado en terrenos de la finca San José de Los Encuentros en el municipio de San Felipe en Retalhuleu. Así mismo se encuentra situado en el suroccidente del país a 37 kilómetros de la Cabecera Departamental y a 191 kilómetros de la ciudad capital.

Microlocalización

El proyecto mejoramiento sistema de alcantarillado sanitario y/o reconstrucción fase II, aldea loma linda, El Palmar Quetzaltenango, se llevará a cabo en la segunda calle entre la sexta avenida y sector El Chorro zona uno, barrio Los encuentros, El Palmar, Quetzaltenango.

Terrenos y Derechos de paso

El terreno que se utilizará para llevar a cabo el proyecto pertenece a la población de El Palmar, debido a ello no presenta dificultad legal o de otro tipo para ejecutarlo.

Tamaño

El proyecto a ejecutar es muy importante para los pobladores de la aldea Loma Linda y el Municipio, porque el servicio que prestará beneficiará a 1,220 habitantes.

PLAN DE INVERSIÓN

Para la ejecución del proyecto, se realizará una evaluación y estimación de los recursos financieros necesarios. La encargada de obtener los recursos mencionados será la Municipalidad, lo cual incluye buscar apoyo con otras entidades como: Gobierno central, Consejos comunitarios de desarrollo, habitantes de las comunidades del Municipio, entre otros.

SOSTENIBILIDAD

El alcantarillado sanitario, es un servicio básico e indispensable para mejorar el nivel de vida de la población, debido a ello es necesario que las autoridades de la Municipalidad en conjunto con otras autoridades como el Gobierno Central, CODEDE, entre otros generen políticas y realicen un plan estratégico para abastecer con dicho servicio a la comunidad. Así mismo como parte del sostenimiento, los líderes de la comunidad velarán por el mantenimiento y los beneficiados apoyarán al hacer buen uso del servicio que tendrán.

PROYECTO 3: MEJORAMIENTO SISTEMA DE AGUA POTABLE Y/O DE LÍNEA DE CONDUCCIÓN DE AGUA POTABLE, CABECERA MUNICIPAL EL PALMAR QUETZALTENANGO

UBICACIÓN DEL PROYECTO

El proyecto se llevará a cabo en la cabecera municipal de El Palmar, Quetzaltenango.

DESCRIPCIÓN DEL PROYECTO

Consiste en mejorar 6,877 metros de línea de conducción de agua potable en la cabecera municipal de El palmar, Quetzaltenango. Con un costo aproximado de Q 1, 165,770.36.

JUSTIFICACIÓN

El proyecto se enfoca en la realidad que viven los habitantes de El Palmar, debido a que no cuentan con el servicio de agua potable en todas las viviendas y el que utilizan es irregular y en malas condiciones, además el que se posee es insuficiente por el crecimiento acelerado que ha tenido el Municipio.

OBJETIVOS

General

Mejorar los servicios básicos del Municipio y por ende las condiciones de vida de sus habitantes.

Específicos

- Mejorar el servicio de agua potable dentro del Municipio.
- Velar porque todos los habitantes de la comunidad cuenten con el servicio de agua potable.
- Realizar un proyecto que cumpla con las expectativas de la población.

PROBLEMAS A RESOLVER CON EL PROYECTO

Satisfacer la necesidad que se tiene del servicio de agua potable en viviendas que aún carecen de este vital líquido y mejorarlo en las que lo poseen en malas condiciones, a fin de contribuir al desarrollo infraestructural y socioeconómico de la población.

POBLACIÓN A BENEFICIAR

La población a beneficiar con la ejecución del proyecto será de 4,550 habitantes en total. Los favorecidos directos serán: 2,690 hombres y 1,860 mujeres, de los cuales 2,280 es población no indígena y 2,270 es indígena. Así mismo obtendrán beneficio de forma indirecta las personas que provienen de las distintas comunidades del Municipio.

TIEMPO APROXIMADO DE EJECUCIÓN

El tiempo estimado para realizar el proyecto será de cuatro meses, durante los cuales se inicia a ejecutar el 25 de agosto del 2012 y finalizará el 11 de diciembre del mismo año.

COSTO

El costo aproximado del proyecto será de Q 1,165,770.36; el presupuesto es financiado al 100% con recursos internos, de los cuales el aporte del Gobierno Central es Q 1, 000,000.00 y el municipal de Q 165,770.36.

ESPECIFICACIONES DEL PROYECTO

Este apartado comprende las características incluidas en el estudio técnico del proyecto y son las siguientes: aspectos técnicos, plan de inversión y sostenibilidad.

ASPECTOS TÉCNICOS

Para la realización de este proyecto será necesario considerar aspectos como: la capacidad instalada que incluye elaboración de planos, el tipo de maquinaria a utilizar, materiales, mano de obra, entre otros, a fin de que la ejecución y funcionamiento llene los requisitos.

Macrolocalización

Se situará en El Palmar que cuenta con una extensión territorial de 149 kilómetros cuadrados, distribuido en un pueblo, seis aldeas, veintiún caseríos y 46 fincas. Su número de habitantes es de 22,917 (INE 2002) y 28,894 (INE 2012); su idioma predominante es el Quiché; su producción agrícola principal es el café, en el ramo artesanal son las herrerías, panaderías y carpinterías; dentro de los servicios públicos se encuentran: energía eléctrica, correos, escuelas, puestos de salud, agua entubada e iglesia parroquial. Los días de mercado son: martes, jueves, sábado y domingo.

El Nuevo Palmar conocido así, se ubica en terrenos de la finca San José de Los Encuentros en el municipio de San Felipe en Retalhuleu, tiene colindancias con las fincas Patio de Bolas, Hamburgo, Colombita y la Cooperativa Unión

Palmarence. Se encuentra situado en el suroccidente del país a 37 kilómetros de la Cabecera Departamental y a 191 kilómetros de la ciudad capital.

Microlocalización

El proyecto mejoramiento sistema de agua potable y/o de línea de conducción de agua potable, será ejecutado en la cabecera del municipio de El palmar Quetzaltenango.

Terrenos y derechos de paso

El terreno que se ocupará para ejecutar el proyecto es propiedad del Municipio, debido a ello no presenta dificultad legal o de otro tipo para llevar a cabo su realización.

Tamaño

El proyecto que se llevará a cabo será de mucha importancia para la comunidad, porque el servicio que prestará beneficiará a 4,550 habitantes.

PLAN DE INVERSIÓN

Para llevar a cabo el proyecto, se efectuará una evaluación y estimación de los recursos financieros necesarios. La encargada para obtener los recursos mencionados será la Municipalidad, lo cual incluye buscar apoyo con otras entidades como: Gobierno central, Consejos comunitarios de desarrollo, habitantes del Municipio, entre otros.

SOSTENIBILIDAD

El agua es un líquido vital, esencial para la vida de las personas, es por ello necesario que la Municipalidad junto con otras autoridades como el Gobierno Central, FONAPAZ, CODEDE, entre otros, generen políticas y realicen un plan estratégico para mejorar dicho servicio en la población. Así mismo las

autoridades municipales serán las responsables de velar por el mantenimiento del proyecto, así como los usuarios de su buen uso.

ANEXO 4

**CÉDULAS PARA EL DIAGNÓSTICO DE
NECESIDADES DE CAPACITACIÓN**

ÍNDICE

	Página
Cédulas para diagnóstico de necesidades de capacitación	1
Cédula de diagnóstico No. 1 Perfil de puesto	1
Cédula de diagnóstico No. 2 Requerimientos de aprendizaje para el puesto no. 1	2
Cédula de diagnóstico No. 3 Cédula de diagnóstico de capacitación puesto-persona	3

ANEXO 4
CÉDULAS PARA DIAGNÓSTICO DE NECESIDADES DE CAPACITACIÓN

<u>CÉDULA DE DIAGNÓSTICO No. 1</u> PERFIL DE PUESTO
1. IDENTIFICACIÓN DEL PUESTO
2. FUNCIÓN GENERAL
3. FUNCIONES ESPECÍFICAS
4. REQUERIMIENTOS ACADÉMICOS
5. OTROS REQUERIMIENTOS
6. REQUERIMIENTOS FÍSICOS

CÉDULA DE DIAGNÓSTICO No. 2**REQUERIMIENTOS DE APRENDIZAJE PARA EL PUESTO NO. 1****PUESTO:**

REQUERIMIENTOS MÍNIMOS DE APRENDIZAJE	RAZONES QUE JUSTIFICAN CADA APRENDIZAJE

CÉDULA DE DIAGNÓSTICO No. 3**CÉDULA DE DIAGNÓSTICO DE CAPACITACIÓN PUESTO-PERSONA****PUESTO:**

PUESTO		CONOCIMIENTOS, HABILIDADES Y ACTITUDES MÍNIMAS NECESARIAS PARA DESEMPEÑAR BIEN EL PUESTO				
REQUERIMIENTOS DE APRENDIZAJE	NOMBRE DEL EMPLEADO	A	B	C	D	E
PRIORIDAD 		1	2	3	4	5
PROFUNDIDAD 						

 ELABORÓ

 REVISÓ

 AUTORIZÓ

ANEXO 5

**BOLETA DE EVALUACIÓN DEL
DESEMPEÑO Y
BOLETA DE EVALUACIÓN SOBRE
ATENCIÓN RECIBIDA**

ÍNDICE

	Página
Boleta de Evaluación del Desempeño	1
Boleta de Evaluación sobre Atención Recibida	2

Figura 1
Municipio de El Palmar, Departamento de Quetzaltenango
Boleta de Evaluación del Desempeño
Año: 2013

Áreas de desempeño:	1	2	3	4	5	Áreas de desempeño:	1	2	3	4	5
 <p style="text-align: center;">BOLETA DE EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO MUNICIPALIDAD DE EL PALMAR</p> <p>A continuación encontrará varias competencias, las cuales debe calificar con una x en la casilla que refleje de mejor forma el desempeño del evaluado, para lo cual debe considerar el cinco como lo óptimo y uno es lo inaceptable.</p> <p>Nombre: _____ Puesto: _____ Departamento: _____ Fecha: _____</p>						<p>Acepta dirección</p> <p>Iniciativa personal</p> <p>Liderazgo</p> <p>Planificación y organización</p> <p>Cuida el patrimonio</p> <p>Soporta estrés y Presión</p> <p>Cooperación</p> <p>Autonomía</p>					
<p>Puntualidad</p> <p>Acepta responsabilidades</p> <p>Habilidades para decidir</p> <p>Actitud</p> <p>Cumple las reglas</p> <p>Presta atención a los costos</p> <p>Conocimiento del trabajo</p> <p>Calidad del trabajo</p> <p>Acepta cambios</p>											

Figura 2
Municipio de El Palmar, Departamento de Quetzaltenango
Boleta de Evaluación sobre Atención Recibida
Año: 2013



BOLETA DE EVALUACIÓN SOBRE ATENCIÓN RECIBIDA
MUNICIPALIDAD DE EL PALMAR

Departamento: _____ **Trámite:** _____

A continuación se le presentan cinco preguntas sobre el servicio municipal, seleccione una opción marcándola con una X.

1. ¿La persona que le atendió le dio la bienvenida?

SI

NO

2. ¿El personal informa de una manera clara y comprensible?

SI

NO

3. ¿Cuánto tiempo tuvo que esperar para ser atendido?

De 1 a 4 minutos De 5 a 9 minutos Más de 10 minutos

4. ¿Cómo califica el servicio prestado por la Municipalidad?

Bueno

Regular

Deficiente

5. Los trámites realizados por la Municipalidad son:

Rápidos

Lentos

Observaciones/sugerencias _____

GRACIAS POR SU COLABORACIÓN, ES UN GUSTO SERVIRLE.